

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis monográfica/Tesina

Minería Responsable: Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial  
de Barrick Gold para la comunidad de Iglesia, San Juan

Realizado por: Mercedes Pagés

Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Lic. Manuel Montaner

Tutor/a de la tesis monográfica/tesina: Lautaro Bustos Suárez

Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza

Asignatura: Tesina

Abstract: El propósito del presente trabajo es conocer si las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa minera Barrick Gold redundan positivamente en la comunidad de Iglesia, San Juan. Se ahondó sobre conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, Imagen, Identidad y Reputación que sirvieron como marco teórico de la tesina. Se realizaron encuestas y entrevistas a los habitantes de Iglesia que permitieron llegar a distintas conclusiones y comprobar el propósito propuesto.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial – Minería – Imagen – Reputación



Agradezco:

- A Dios, por darme salud y fortaleza, por guiarme y darme voluntad para terminar este trabajo final de grado.
- A mi madre Ángeles Migliorini, por su apoyo y amor incondicional, por acompañar y alentar siempre mis pasos.
- A mi padre Eduardo Pagés, por su apoyo, su amor y por haberme dado la posibilidad de estudiar en esta Universidad.
- A mi abuela Mercedes Rodríguez, por brindarme su hogar y su calidez para que yo pudiera venir a estudiar a Buenos Aires.
- A mi tía Mercedes Migliorini, por su apoyo incondicional de siempre y su ayuda constante tanto en lo personal como en lo profesional.
- A mi tío Marcos Migliorini, por su apoyo y por incentivarme a terminar la tesina.
- A mi novio Facundo González, por ser mi fiel compañero desde hace años, por acompañarme y ayudarme durante todo este proceso.
- A mi tutor Lautaro Bustos Suárez, por impulsarme a realizar este trabajo, por guiarme y aconsejarme durante este último año.
- A mi director de carrera Manuel Montaner, por su calidad humana, por su escucha atenta y la dedicación hacia sus alumnos.
- A la profesora Gabriela Pagani, por sus clases, los conocimientos transmitidos y su amabilidad en darme una entrevista para este trabajo.
- Al Director de Asuntos Corporativos de Barrick Julio Claudeville, por recibirme cordialmente en su oficina pese a su ajustada agenda y por contarme sobre los programas de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa.
- Al Ingeniero en Minas Germán Escribá, por su excelente predisposición para hablar sobre minería.
- A mi amiga Analía Peker, por hacerme conocer el hermoso pueblo de Iglesia y su gente, logrando este sentimiento tan profundo que tengo por él.
- A la comunidad de Iglesia, por su humildad, su hospitalidad y la buena predisposición para contestar a mis preguntas.

- A mis hermanos, amigos, familiares y conocidos, que me acompañaron directa o indirectamente en este camino, pero siempre dándome ánimo para llegar a la meta final.



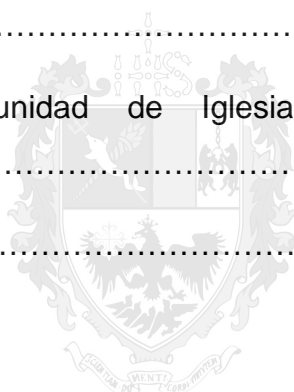
USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## INDICE

Introducción.....	7
Capítulo n° 1: Departamento de Iglesia.....	10
1.1 Geografía del departamento.....	10
1.2 Demografía del departamento.....	11
1.3 Activos de la región.....	12
Capítulo n° 2: Responsabilidad Social Empresarial.....	22
2.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial.....	22
2.2 Beneficios para la organización.....	27
2.3 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial.....	30
2.4 Barrick y sus acciones de Responsabilidad Social con la comunidad de Iglesia.....	34
Capítulo n° 3: Identidad, imagen y reputación corporativa.....	37
3.1 Identidad Corporativa.....	37
3.2 Imagen Corporativa.....	41
3.3 Reputación Corporativa.....	45
Capítulo n° 4: Minería.....	50
4.1 Cuestiones relevantes de la actividad.....	50
4.2 La minería en Argentina.....	53
4.3 Barrick Gold.....	56
4.4 Proyecto Veladero en la Provincia de San Juan.....	59

4.5 Aportes de la minería a la Provincia de San Juan.....	62
Capítulo nº 5: Responsabilidad con la comunidad. La imagen de Barrick en la comunidad de iglesia.....	65
5.1 Relaciones con la comunidad.....	65
5.2 Acciones de Responsabilidad Social de Barrick con la Comunidad de Iglesia.....	68
5.3 Acciones con la comunidad en números.....	72
5.4 Motivación para estudiar el caso Barrick en la comunidad de Iglesia, San Juan.....	74
5.5 Opinión de la comunidad de Iglesia sobre la empresa Barrick Gold.....	75
Conclusión.....	81



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Introducción

Existen distintas actividades desarrolladas en el mundo que generan gran controversia debido al impacto ambiental que producen. Una de estas actividades es la minería a cielo abierto, la cual consiste en la explotación del mineral en la superficie del terreno. “La minería a cielo abierto es una actividad industrial de alto impacto ambiental, social y cultural. Es también una actividad industrial insostenible por definición, en la medida en que la explotación del recurso supone su agotamiento”.<sup>1</sup>

Desde hace varios años las empresas mineras deben sobrellevar la imagen negativa que genera su actividad en las comunidades en donde opera. La Directora Ejecutiva de Comunicaciones Aliadas Raquel Garette, asegura que muchas veces la población ha condenado a la minería por el impacto económico, social y ambiental que genera en las poblaciones aledañas. La realidad es que existe mucha desinformación por parte de las comunidades acerca de los impactos que produce, y esto tiene que ver con la falta de comunicación que tuvieron el estado y las empresas que se dedican a este rubro a lo largo de los años.

Actualmente en Argentina existen empresas mineras que están instaladas desde hace algunos años en provincias como Catamarca, Jujuy, Mendoza, Neuquén, Salta, San Juan, Santa Cruz y Río Negro. Una de ellas es Barrick Gold de origen canadiense, esta empresa se encuentra operando en el departamento de Iglesia en la provincia de San Juan desde el año 2005 y se estima que tiene una vida útil de 17 años. La empresa posee dos proyectos, Veladero y Pascua Lama, ambos con el objetivo de extraer oro y plata de los yacimientos.

La presente investigación está orientada a conocer la relación que existe entre la empresa minera Barrick Gold y la comunidad de Iglesia, San Juan, con el objetivo de saber si los programas de Responsabilidad Social Empresaria implementados por la

---

<sup>1</sup> Asoc. Ecol. Costarricense, “Minería de oro a cielo abierto y sus impactos ambientales”, *Portal.net*, abril, 2007. Disponible en Internet en: [http://www.ecoport.net/Temas\\_Especiales/Mineria/Mineria\\_de\\_oro\\_a\\_cielo\\_abierto\\_y\\_sus\\_impactos\\_ambientales](http://www.ecoport.net/Temas_Especiales/Mineria/Mineria_de_oro_a_cielo_abierto_y_sus_impactos_ambientales). Consultado el 08 de mayo de 2015.

empresa, son efectivos y bien recibidos por el pueblo. Se toma especialmente este departamento ya que el proyecto Veladero se encuentra alojado allí.

En la actualidad las empresas mineras se dieron cuenta de la importancia que tiene la comunicación con sus distintos stakeholders, más que nada con los pueblos en dónde se instala. La minera sabe que precisa de una licencia social para operar y sólo se consigue con la aceptación de su estadía y operaciones por parte de la gente.

La responsabilidad social empresaria comenzó a recobrar mayor fuerza en los últimos años. De acuerdo con el World Business Council for Sustainable Development, la RSE es “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general”<sup>2</sup>. Las empresas se dieron cuenta de que esta especialidad dentro de las Relaciones Públicas era una carta importante que no debían dejar pasar. Es por ello que son cada vez más las organizaciones que se suman a la RSE desde diferentes puntos y propuestas.

Con respecto a empresas que ya desde su razón de ser causan un impacto en el medio ambiente como lo es una minera, existe un desafío doble en materia de RSE, ya que deben afrontar la imagen negativa que su actividad genera. Están obligadas a pensar de qué manera pueden reducir este impacto y revertir esa imagen en los públicos mediante distintas alternativas. La Responsabilidad Social Empresarial se basa en tres pilares fundamentales: social, económico y ambiental, los cuales las organizaciones deben cumplir para efectivamente llevar una gestión responsable. Un punto importante es la relación que mantiene la organización con la comunidad. En

---

<sup>2</sup> World Commission on Environment and Development WBCSD, Our Common Future, en Christian, Cancino del Castillo y Mario, Morales Parragué, Responsabilidad Social Empresarial, Santiago, Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, 2008, p. 11. Disponible en Internet en: [https://www.researchgate.net/profile/Christian\\_Cancino/publication/43650508\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christian_Cancino/publication/43650508_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf). Consultado el: 08 de mayo de 2015.

algunos casos como en la minería, la relación con la población aledaña es la clave para que los proyectos avancen.

En este trabajo será importante investigar y analizar cada una de las estrategias de comunicación y relación con la comunidad de Iglesia que ejerce Barrick Gold. Indagar sobre los distintos programas que utilizan, conocer estadísticas poblacionales y saber si el trabajo que realizan en las comunidades logra revertir aunque sea un porcentaje su imagen negativa en el pueblo.

En el capítulo uno, se hace una presentación del departamento de Iglesia, para conocer cómo es el lugar donde la minera Barrick está situada. Se ahonda en su geografía, su demografía, los principales activos de la región como el turismo, la agricultura y la ganadería y desde ya hace algunos años la minería.

En el segundo capítulo, se comienza a hablar sobre Responsabilidad Social Empresaria. Se habla un poco de su historia, se da un concepto y se la diferencia de otras prácticas con las que generalmente suele confundirse. También se muestran los beneficios que le da a la organización y las distintas acciones que ella nuclea, ya sea adentro o fuera de la organización. Por último se hace una breve introducción sobre las acciones de RSE de Barrick con la comunidad de Iglesia.

El tercer capítulo está enfocado en los conceptos de Identidad, Imagen y Reputación Corporativa. Se ahonda en sus conceptos, en la importancia que tiene cada uno sobre la organización y se intenta diferenciarlos, ya que existe una delgada línea entre ellos.

En el capítulo cuatro se habla sobre la minería, sobre cuestiones relevantes a la actividad, un poco de su historia en la Argentina, los beneficios y aportes de la actividad en San Juan, y se da información sobre la empresa Barrick.

Y por último en el capítulo cinco se presenta el caso de Barrick en San Juan, más específicamente las acciones de RSE que llevaron a cabo en la comunidad de Iglesia en el año 2012 y 2013, y además la imagen que tiene la gente del pueblo sobre la empresa.

## Capítulo n° 1

### Departamento de Iglesia

#### 1.1 Geografía del departamento

El Departamento de Iglesia está situado en el noroeste de la Provincia de San Juan, queda enmarcado al norte por el paralelo de 28° 22', al este por el meridiano 69° 10', al sur por el paralelo de 30° 40' y al oeste por el meridiano de 70°. La superficie total del Departamento es de 19.801 km<sup>2</sup>. Limita al sur con los departamentos de Calingasta y Ullum, al este con Jáchal, al norte con la provincia de La Rioja y al oeste con la República de Chile.



Está a una altura de 1.800mt. sobre el nivel del mar. El clima es de tipo desértico, caracterizado por una elevada radiación solar, escasa nubosidad, gran transparencia atmosférica e importante amplitud térmica diurna y nocturna. Tiene un promedio anual de precipitaciones pluviales estivales que no alcanzan los 100 mm y las nivéas sobre las altas cordilleras son 200 mm. Tiene dos estaciones muy marcadas: invierno, seco y frío, cuya temperatura absoluta mínima anual llega a 15° bajo cero, y el verano, con lluvias y tormentas de granizo, cuya temperatura absoluta máxima anual alcanza más de 40° centígrados.

Las hierbas medicinales y los arbustos como el retamo y el espinillo predominan en la zona. La fauna está representada por la liebre, la chinchilla grande, el ñandú, el puma, los piuquenes y el cóndor. La zona norte del departamento está habitada por camélidos que, desde 1998, se encuentran protegidos por el Parque Nacional y Reserva Provincial San Guillermo.

Entre la Cordillera Frontal y la Precordillera se ubican los valles iglesianos. Existen picos nevados de más de 4000 metros como el Toro, el Potro y Las Tórtolas. Distintos arroyos recorren las verdes extensiones y abastecen de agua a la región. Agua Negra e Iglesia son los cursos que proveen al sector sur del valle de Iglesia y el río Blanco al sector norte.

Las principales localidades del departamento de Iglesia son: Rodeo, Las Flores, Tudcum, Pismanta, Colola, Iglesia, Angualasto y Bella vista. Y los parajes son: Campanario, Colanguil, El Chinguillo, Maipiriqui, Malimán y Zonda.

## 1.2 Demografía del departamento

Según los datos indicados en el folleto de Iglesia brindado por Barrick<sup>3</sup>, en el censo del año 2010, la cantidad de habitantes en el departamento de Iglesia es de 9.099; hay que tener en cuenta de que en este número está sumado el radio censal de la mina Veladero, es decir que suma a los trabajadores de la misma. Restándole este radio censal, el número descende a 7.007, el cual se tomará como parámetro para la investigación, ya que la mayoría de las personas que trabajan en la mina no son parte del departamento y sólo estarán allí el tiempo que duren los recursos. Comparado con el censo del año 2001 la población sólo creció un 4%.

En cuanto a la cantidad de hombres, los datos arrojan que el 12% son de 0 a 9 años, el 13% de 10 a 19 años, el 35% de 20 a 34 años, el 33% de 35 a 59 años y el 7% corresponde a personas de más de 60 años. Con respecto a las mujeres, el 18% es de entre 0 a 9 años, el 20% de 10 a 19 años, el 25% de 20 a 34 años, el 27% de 35 a 50 años y el 10% es de mujeres de más de 60 años. Estos datos demuestran que hay más hombres que mujeres.

La cantidad de hogares según el censo del año 2010 es de 1.753. Para el año 2012, el dato sobre el porcentaje de hogares bajo la línea de pobreza es del 4,5% y bajo la línea de indigencia es del 0,6%, y se estima que el ingreso medio de los

---

<sup>3</sup> Barrick, *Departamento de Iglesia, Realidad Socio-Económica y Cultural (Folleto)*, Argentina.

hogares es \$6.162. La realidad es que la mayoría de las personas que viven en Iglesia, son personas humildes, de bajos recursos.

Dentro de la población total del departamento, existen 4.686 personas en edad económicamente activas, de las cuales el 92% (2.475) está ocupado y el 9% desocupado. Existe una leve diferencia con el censo del año 2001, en donde la cantidad de personas ocupadas era de 1.824.

La distribución de ocupados por rama de actividad es el 36% de trabajadores en el Sector Público, el 21% en servicios, el 15 % en minería, el 12% en construcción, el 9% en agropecuaria y forestal, y el 6% en otros rubros.

Con respecto a la salud de la población el 53% no posee obra social. Un patrón que se encuentra es que las personas esperan hasta último momento para ir a revisar sus dolencias y muchas veces llegan al hospital con cuadros graves. La realidad es que esto es de gran problema, ya que el hospital del departamento no se encuentra equipado para recibir pacientes de gravedad, por lo que las personas deben viajar dos horas hasta la capital de San Juan para poder ser atendidos y en algunos casos el tiempo es vital para que el cuadro no empeore. Sólo el 52% de las personas asisten para prevenir enfermedades y un 37% para curarse, claramente es un número elevado el que concurre sólo para curarse.

### 1.3 Activos de la región

Los principales activos de la región son el turismo, la agricultura, la ganadería y ya desde hace 10 años la minería.

#### Turismo

Con su impactante naturaleza, Iglesia ofrece un abanico de opciones a las personas que se acercan a conocer su tierra. Desde turismo aventura, pesca, turismo rural, degustar chivos y corderos, tomar baños termales, hasta adquirir productos y artesanías del lugar. El nombre del departamento se debe a la gran



cantidad de Iglesias y capillas construidas en el lugar, tantas que cada localidad y paraje posee más de una.

El punto más destacado del departamento es el Parque Nacional San Guillermo que nació principalmente para buscar la conservación del hábitat natural de la mayor población de vicuñas de la Argentina. Estos animales, junto con otras especies de camélidos, representan la fauna autóctona del mayor ecosistema árido del país. Cabe destacar que esta biodiversidad comprende especies endémicas y/o amenazadas, por lo que su protección es de vital importancia.

En el Parque Nacional San Guillermo también se encuentran recursos arqueológicos precolombinos y coloniales, por lo que también se busca la conservación de este valioso patrimonio cultural que data de hace más de 8.000 años. Éstos incluyen construcciones del Imperio Inca relacionadas al control y manejo de vicuñas, por ser este animal el ganado de la realeza Inca.

El Plan de Manejo del PNSG también establece como objetivos la Educación Ambiental (para las comunidades cercanas al Parque), el Uso Público (actividades relacionadas al turismo) y la Investigación Científica (de los recursos naturales del Parque).

Además de los programas de monitoreo de gestión ambiental, existe una entidad dentro de la reserva que es la Policía Minera, la misma depende del Ministerio de Minería de San Juan y tiene como objetivo controlar e inspeccionar la actividad minera en la provincia y reportar cualquier incumplimiento de la ley por parte de las empresas.

Otra de las grandes atracciones que tiene el departamento es el dique Cuesta del Viento, que regula los caudales de los arroyos y ríos iglesianos con el fin de producir energía e incrementar la producción agrícola y minera de la zona. La obra tiene la

capacidad para generar 40 gigavatios por hora (GW/h) y asegura el riego de alrededor de 17.000 hectáreas.

El Embalse Cuesta del Viento se ha convertido, en los últimos tiempos, en uno de los principales atractivos turísticos de San Juan. La enorme presa ha dado lugar a un magnífico lago artificial. La belleza lunar del sitio y la presencia de fuertes vientos han creado el entorno ideal para los amantes de la aventura y los deportes náuticos. Sus cualidades naturales permiten catalogarlo como uno de los mejores sitios que existen en el mundo para la práctica del windsurf y kitesurf. Cada año, en el mes de febrero, el dique es sede de campeonatos internacionales que convocan a windsurfistas y turistas de distintos países.

El dique se encuentra ubicado en la localidad de Rodeo, la cual posee la mayor cantidad de habitantes, por ser el centro del departamento. El mayor movimiento se desarrolla a lo largo de la calle Santo Domingo, arteria principal de la villa. La iglesia de Santo Domingo de Guzmán, con su característico estilo post-colonial, y el Museo Arqueológico son algunos de los puntos clave del circuito urbano.

En el pueblo, el aprecio por la tradición moviliza la realización de peñas y celebraciones populares. Entre ellas se destaca la Fiesta Provincial de la Semilla y la Manzana Iglesiana que, con variados espectáculos artísticos y elección de la Reina, convoca a un gran número de sanjuaninos.

La zona también se caracteriza por su buen servicio gastronómico. El visitante podrá probar los dulces elaborados con las frutas de la región y degustar diversos platos como los que ofrece la Finca El Martillo, en su restaurante. Esta estancia abre las puertas al público para posibilitar la pesca de truchas en sus lagunas y la compra de productos artesanales.

Escaladas y parapente en las montañas, alquiler de caballos para cabalgatas y excursiones hacia el Río Jáchal en busca del rafting, son otras de las alternativas.

Este circuito de Rafting está catalogado como uno de los mejores del país. La bajada se encuentra luego de un camino de cornisa a unos 15 km de este pueblo.

En el norteño Departamento Iglesia, a pocos kilómetros de la localidad de Rodeo, y en pleno valle cordillerano; se ubican distintas vertientes termales, la principal de ellas localizada en el Hotel Termas Pismanta. Las aguas termales se encuentran a 2.010 metros sobre el nivel del mar y su temperatura oscila entre los 38° y los 45° C. Aparte de las extraordinarias virtudes terapéuticas de sus aguas, Pismanta presenta las características de un clima privilegiado, lo que permite ser frecuentado durante todo el año. En los meses de diciembre, enero y febrero, la temperatura alcanza durante el día hasta 28° C y las noches son frescas y agradables. En invierno se registran marcas de hasta 7° C bajo cero en la noche.

Es en Pismanta también, que se encuentra otro atractivo turístico: La capilla de Achango, que fue declarada monumento histórico nacional, debido a su riqueza histórica y cultural. Fue construida por los jesuitas en el siglo XVIII y es considerada una reliquia porque revela el modo de construcción del San Juan de aquella época. La semejanza entre el altar de la capilla con el de la iglesia de Susques (Jujuy) lleva a suponer que ambas fueron construidas en la misma época y con similares patrones arquitectónicos. Las paredes de adobe de 30 centímetros de espesor y los techos fabricados con Algarrobo, barro y cuero crudo son algunos de sus rasgos principales. El piso de tierra cubierto por alfombras tejidas al telar es otra de las características más llamativas.

Otros de los puntos turísticos del departamento se encuentran en Bella Vista, Tudcum y Angualasto. Bella Vista es una de las localidades con mayor cantidad de cabañas para alojar a los turistas; ofrece la oportunidad de realizar trekking, cabalgatas y paseos en bicicleta. Tudcum es reconocida por la producción de variadas clases de dulces y artesanías. Plantaciones de manzanos, higueras, durazneros, nogales y álamos rodean las pequeñas casas de adobe donde habitan sus hospitalarios pobladores. Aquí, el turista podrá adquirir variadas prendas de lana

de oveja y guanaco tejidas al telar. Por último, el pueblo de Angualasto, se caracteriza por su riqueza natural y cultural. Un destacado atractivo es el Cerro Mirador, dónde se encuentra el monumento de piedra al Cacique de Pismanta, construido en homenaje a los aborígenes que vivieron allí. Hacia el norte, se destacan diferentes edificios como la Iglesia de la Virgen de Andacollo, el Museo Arqueológico Luis Benedetti y la Biblioteca de Angualasto, construida en piedra y con forma circular.

### Agricultura

Iglesia tiene 2566,14 h bajo riego que representan el 2,45% de la superficie agrícola provincial. Aún con esta poca superficie agrícola, las comunidades de Iglesia se caracterizaban por tener, como modo de producción dominante, la actividad agrícola-ganadera que, históricamente, es la que ha sostenido la economía regional. Sobre esta base se ha mantenido un sistema tradicional de auto subsistencia que, a pesar de los cambios, sigue vigente en la vida de las comunidades.

La extensión de la tierra, como objeto transformado por la producción agrícola, muestra dos formas. Por una parte, existen parcelas de escasa amplitud, que oscilan entre una a cinco hectáreas, en donde se cultiva, especialmente, hortalizas y verduras, tanto para consumo en fresco como para la obtención de semillas. Por otra parte, debido a la existencia del mercado de tierras, algunas propiedades alcanzan extensiones que fluctúan entre las veinticinco y cien hectáreas cultivables.

Las características de la propiedad de los medios de producción, definen dos formas de las relaciones de producción entre los pobladores permanentes y los dueños de las fincas de gran tamaño: el encargado y las medias. El encargado es quien lleva adelante el trabajo agrícola de la finca: preparación de la tierra, plantación, riego, deshierbe y cosecha. Recibe del dueño un sueldo, vivienda y un porcentaje de la producción, que oscila entre un 20 % y un 25 %. Para las épocas de

mayor trabajo se suelen contratar peones u obreros temporarios, cuya retribución se abona por día, con una jornada de ocho horas.

Las “medias” es un sistema en el cual el propietario pone tierras, tecnología, agua y semillas, y el mediero, el trabajo. El total de la producción se divide por partes iguales entre propietario y mediero. A su vez, este último suele buscar sus propias medias para realizar el trabajo, generalmente entre su parentela. En este caso, es la producción del mediero la que se subdivide.

La producción agrícola que sobresale en Iglesia es la propagación de semillas de diversas hortalizas como lechuga, zanahoria, arvejas, alfalfa, porotos, ajo y cebolla. Esta producción se comercia con un oligopolio semillero de nivel nacional. Además en el departamento predomina el cultivo de vid y olivo. Actualmente, Iglesia está cultivando y posteriormente exportando tomates, semillas y hortalizas; esto gracias a uno de los programas de Responsabilidad Social Empresarial implementado por la minera Barrick.

### Ganadería

La producción ganadera tiene distintas formas de producción relacionadas con la clase de ganado y la extensión de las tierras, puesto que la naturaleza de la región impone dos constricciones que traducen las condiciones de dichas formas de producción:

- Imposibilidad de ampliar la frontera productiva.
- Grandes extensiones de tierras altas no cultivables, sin dueño.

Ambas actúan como un sistema. La primera se enfrenta, por una parte, con el mercado de tierras que permite la concentración de los medios de producción en pocas manos y que da como resultado la presencia de fincas cuya extensión supera las 20 hectáreas y puede llegar a 100 ó más. Por otra parte, el sistema legal institucionalizado de herencia ha generado el minifundio cuya producción no permite

cubrir el nivel de subsistencia familiar. Esta contradicción institucional favoreció la aparición de dos relaciones tradicionales de producción: el encargado y el mediero, como formas que permiten una mejor redistribución de la producción y de la tierra.

El criancero local se vincula con el mercado comunal e intercomunal, y su articulación con los mercados provinciales, la mayoría de las veces, se establece por medio de los compradores externos que visitan la zona.

Los pobladores de Iglesia se lanzan a la caza de guanacos, avestruces y liebres para comercializarlo entre la comunidad y para la subsistencia de sus familias, estos productos no ingresan al circuito comercial. Con la caza del guanaco y el avestruz se realizan comidas criollas típicas del lugar como empanadas, guisos, pasteles y charqui.

La actividad ganadera que entra al circuito comercial se orienta a la cría de cabras, ovejas, equina, mular y vacuna. Los pequeños rebaños de cabras y ovejas se mantienen en corrales cercanos o adosados a la casa habitación, mientras que los hatos más numerosos -entre 300 a 600 animales- los tienen en puestos ubicados a una altura que oscila entre los 3.000 a 3.500 metros sobre el nivel del mar. Los vacunos y mulares se llevan a las vegas cordilleranas para su reproducción. Así, tanto las actividades ganaderas como las agrícolas, se realizan en la parcela familiar o en campos más vastos. Esto permite una producción diversificada a partir de dos espacios diferenciados: el predio donde está ubicada la vivienda familiar y los establecimientos de gran extensión o los campos cordilleranos. El primero, favorecido por el parcelamiento, fortalece los lazos familiares, ya que es explotado por el grupo familiar. El segundo, favorecido por la concentración de tierras, asienta las relaciones de cooperación en el trabajo de carácter parental.

### Minería

#### - Desarrollo económico

La interacción de la actividad minera con la economía local ocurre a múltiples niveles y a través de distintos canales de transmisión. El primer nivel de interacción

con la economía se genera a partir del propio proceso productivo: la minería exporta sus productos (venta final del producto), compra insumos (consumo intermedio), emplea mano de obra (pago de salarios), paga impuestos y genera utilidades que reinvierte o reparte. La diferencia entre la producción total y la compra de insumos intermedios es el valor agregado que genera la minería, que se dividirá en salarios (retribución al trabajo), utilidades (retribución al capital) e impuestos (retribución al Estado). La forma en que cada uno de estos agentes utilizará estos recursos generará efectos adicionales en la economía. El efecto de la minería en general, y de Veladero en particular, sobre la economía de San Juan, debe realizarse teniendo en cuenta estas interacciones. Al estimar los efectos directos e indirectos de Veladero en el Producto Bruto Geográfico de San Juan a precios constantes, se observa que, en conjunto, los mismos representaron un 28,6% del producto bruto provincial en el período 2010-2013.

Una de las principales contribuciones de la minería a su área de influencia directa e indirecta son los impuestos provinciales y municipales. Estos recursos que obtiene el Estado provincial pueden canalizarse hacia la inversión pública. La inversión pública genera impactos positivos y significativos en el crecimiento a largo plazo de la economía. La inversión en infraestructura permite incrementar la competitividad (por ejemplo, a través de sistemas de transporte más eficientes y menos costosos) y mejorar la calidad del capital humano a través de la inversión en salud, educación y vivienda. Dado su importante peso en la economía local los pagos que realizan las empresas mineras de impuestos provinciales y de otros aportes (como regalías o derechos especiales) constituyen significativas fuentes de recursos públicos. En el caso de Veladero, el aporte realizado al fisco provincial a través del pago de impuestos provinciales, regalías, cánones y derechos ha generado una fuente sostenida de recursos, cuya importancia se aprecia al ponerla en términos relativos a partidas de inversión pública en capital básico y social.

El desarrollo de proveedores locales es otro aporte que realizan las empresas del sector minero. A partir de los “encadenamientos hacia atrás y hacia adelante” las empresas no solo logran dinamizar la producción local, fundamentalmente de Pymes,

sino también transmitir conocimiento tecnológico, induciendo una mejora en la competitividad de las empresas locales.

La importancia de la mina Veladero para la economía de la provincia se aprecia al comparar su demanda a proveedores locales respecto de los recursos que obtiene el gobierno de San Juan de los impuestos provinciales: en 2013 las compras de Veladero a proveedores locales fueron equivalentes al 75% del total de la recaudación impositiva de la provincia.

Hasta 2004, la economía de San Juan crecía más lento que la de todo el país, pero desde 2005, con la puesta en marcha de Veladero, aceleró hasta mostrar en 2010-11 un aumento promedio de 15,8%, contra el promedio nacional de 9%. San Juan pasó del 0,96% del PBI nacional en 2004 al 1,31% en 2011. Claramente, en 2004-2010, la economía sanjuanina fue impulsada por el sector Minas y Canteras, cuyo valor agregado se multiplicó 3,5 veces. Sólo en el período 2010-2011, la mina Veladero fue responsable del 34% del PBI de San Juan y desde 2005 las regalías pagadas a la provincia pasaron de \$1,5 millones a \$197,6 millones en 2011.

El crecimiento promedio anual del sector manufacturero en San Juan entre 2004 y 2010 fue de 13,5%, más del doble del promedio nacional y la desocupación en la provincia cayó 54%.

Del total de pymes de San Juan, el 18% pertenece a la cadena de valor de la minería, tercera en la provincia, y las compras de bienes y servicios de Veladero en San Juan alcanzaron los \$ 785 millones en 2011, lo que equivale al 89% de la recaudación de impuestos de origen provincial, y equivale a 4,6 veces el pago de regalías de la empresa. En las compras de Veladero, por \$ 1.766 millones en 2011, distribuidos por origen sólo el 12% de hizo en el extranjero, contra el 39% en la misma provincia de San Juan y el 49% al resto del país.

El aumento de exportaciones de oro desde San Juan contribuyó significativamente al aumento de las exportaciones argentinas en 2004-2011, hasta absorber casi el



70% de las ventas al exterior de piedras y metales preciosos, y del 10% del aumento de las exportaciones de manufacturas de origen industrial.

Un punto importante es la relevancia que ha tenido para la provincia el pago de regalías, que equivalieron al 3,8% de los gastos en 2006 pero treparon hasta 24,1% en 2010, y que en el caso de la Mina Veladero representaron en 2006-2011 el 76% del total de regalías de todo San Juan.

#### - Desarrollo social

El indicador de desempleo en la provincia de San Juan es el mismo que el promedio país: 7,1%. En el caso de la tasa de desempleo (que se mide en los principales aglomerados urbanos del país), se observa que el desempleo en el Gran San Juan mostró un importante descenso entre 2004 y 2011, cuando se redujo a la mitad, llegando a un mínimo de 5,6%. Sin embargo, a partir de ese año el desempleo comenzó a ascender nuevamente, alcanzando el 7,1% en 2013.

El análisis de un grupo de indicadores relativos a la salud, muestra una mejora para San Juan. Los indicadores de salud materno-infantil mejoraron en especial en cuanto a salud y supervivencia infantil, así como en relación a la mortalidad materna: en ambos casos las mejoras son mayores que las observadas para la Argentina en general.

La educación también muestra, en términos generales, una mejora. Por un lado, la tasa de matriculación (definida como alumnos matriculados como porcentaje de la población en edad de educarse) exhibe un aumento entre 2010 y 2012, pasando de 95,8% a 97,9%, tendencia que contrasta con la del total del país, donde disminuyó en este período. No obstante, si se compara a San Juan con las otras provincias, se observa que su situación en general es peor en términos de indicadores como Tasa de matriculación, Tasa de analfabetismo y Porcentaje de ocupados con secundario completo.

## Capítulo nº 2

### Responsabilidad Social Empresarial

#### 2.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

Para empezar a entender de qué se trata la Responsabilidad Social Empresarial, es preciso comenzar con una breve reseña de su evolución a través de los años. Según Juan Guillermo Correa (2007:90), la evolución histórica puede contemplarse en fases, tales como:

- Fase inicial

Sucede durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, aquí la Responsabilidad Social no existía como la conocemos hoy en día. Había distintas instituciones que daban soluciones a los problemas sociales que podían llegar a presentarse, y esto puede considerarse como los inicios de la RSE.

- Fase primera

Se concreta en la primera mitad del siglo XX, aquí las empresas comienzan a participar de forma voluntaria en los asuntos de la comunidad, y aceptan la responsabilidad de colaborar para el bienestar de la sociedad, y en ese momento lo hacían a través de actividades filantrópicas.

- Fase segunda

Ubicada en la segunda mitad del siglo XX. A partir de este momento la sociedad es más consciente del poder del sector público para influir y soluciones problemáticas sociales. Las empresas debían contribuir con la sociedad debido daño que pudiera llegar a ocasionar con sus actividades; es por ello que la sociedad presiona al Estado para que intervenga con normas para proteger los recursos naturales y los intereses sociales.

- Fase tercera

A partir de la década del 1960, varias organizaciones, instituciones y el Estado, procuraron encontrar la manera de hacer frente al cambio social. En esta etapa se contemplan nuevas normas que salen del consenso entre el Gobierno y las organizaciones.

Gabriela Pagani, profesora de la Universidad del Salvador, asegura que “La Responsabilidad Social Empresaria es un concepto que con esta etiqueta está vinculada a la década del 80, porque tiene que ver con la erosión de la matriz estado dependiente, en esa década con la globalización se dan una serie de políticas neoliberales que hacen que el estado se achique”<sup>4</sup>

A partir de esto, algunos sectores de la sociedad quedan vulnerables y comienzan a demandarle a las empresas contención, de alguna manera que retribuyan lo que sacan de la sociedad.

Esta es una visión más anglosajona, pero a nivel de América Latina la RSE se encuentra desde antes del siglo XIX, ya que las empresas fueron las impulsoras del desarrollo de las comunidades entorno a ellas. Existen ejemplos de pueblos que se formaron entorno a una empresa, que comenzaron a formar grupos, a tener actividad una vez que la organización se instaló.

La Responsabilidad Social Empresarial es una actividad dentro de las relaciones públicas, que tiene como fin velar por la sustentabilidad de la organización en todos sus ámbitos. Para que una organización se declare como socialmente responsable, debe contemplar las tres dimensiones en las que se basa la RSE, las cuales son: dimensión social, dimensión económica y dimensión ambiental, y además articularse con las necesidades de todos sus públicos. Es decir que debe cumplir con ciertas obligaciones y comportamientos que se derivan de acuerdo al impacto que genere la actividad de la empresa en las dimensiones anteriormente mencionadas.

---

<sup>4</sup> Gabriela Pagani, *Responsabilidad Social Empresarial*, Entrevistada por Mercedes Pagés, Buenos Aires, 4 de diciembre de 2015. Entrevista personal.

Según el Instituto Ethos de Brasil, “La responsabilidad Social es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente y solidaria de la empresa con todos sus públicos con quienes se relaciona – accionistas, funcionarios, proveedores, consumidores, clientes, comunidad, gobierno, sociedad y medio ambiente – y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.<sup>5</sup>

Esto demuestra que ahora las organizaciones son consideradas como un actor social más, que se encuentra inserta en una sociedad que le demanda ciertos comportamientos para poder operar. Debido a la constante presión de la opinión pública, las organizaciones ya no son vistas como una institución meramente económica, sino como una institución social, por ello tienen en cuenta las más significativas necesidades de la sociedad.

Según Diego Apolo Buenaño, Luisa Cobo Callejas y Camila Tamariz Fadic, “La RSE ha adquirido mayor importancia y popularidad dentro de las instituciones con el paso del tiempo. A nivel mundial han comenzado a aplicarla dentro de sus estrategias para la obtención de una ventaja competitiva y un mejor posicionamiento dentro del mercado.”<sup>6</sup>

En los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial está generando cambios en lo corporativo, las empresas la incorporan a su cultura e intentan llevarla a cabo en cada una de sus acciones. Representa una nueva dimensión que va más allá de la obtención de buenos resultados económicos, o la mejora de productos o servicios, entre otros. La Responsabilidad Social Empresarial cambia la manera de como la organización se plantea ante la sociedad. Las organizaciones son más

---

<sup>5</sup> Instituto Ethos de Responsabilidad Social, *Informe Anual*, en María, Aparecida Ferrari y Fabio, França, *Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*, Buenos Aires, La Crujía, 2011, p. 148.

<sup>6</sup> Diego Apolo Buenaño, et al, “Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa: aproximaciones para la construcción de una ventaja competitiva”, *DIRCOM*, n° 107, Latinoamérica, Comunicación Latinoamericana, junio del 2015, p.10.

conscientes de que deben actuar bajo valores éticos y de sustentabilidad, para retribuirle algo a la sociedad.

Alicia María Álvarez sostiene, “La responsabilidad social empresarial no se puede cimentar de manera aislada, es el resultado de una interacción social porque se manifiesta entre ambos. Es por tanto la RSE estratégica, portadora de una cultura y un comportamiento corporativo, fundamentado en valores, transparencia y gobernabilidad corporativa. Las organizaciones deben contemplar en sus políticas de responsabilidad social empresarial al entorno interno y externo con acciones basadas en principios de coherencia y transparencia en consonancia con la planeación estrategia corporativa.”<sup>7</sup>

Actualmente las compañías están elaborando informes sobre sus actividades de RSE. Generalmente presentan estos reportes al finalizar el año para mostrar a sus públicos lo que hicieron durante ese período. Además las empresas poseen un código de conducta donde se indican sus valores, objetivos y responsabilidades respecto a sus públicos de interés.

Todo esto que la empresa comienza a contemplar se debe a partir de la globalización que ha engendrado nuevos desafíos para el sector privado con respecto a sus responsabilidades y obligaciones ante la sociedad.

Muchas veces se confunde a la RSE con acciones de filantropía y son dos conceptos con una amplia diferencia. Según la Real Academia española, la filantropía es el “amor al género humano”<sup>8</sup>, en base a esto las empresas lo que hacen es realizar una contribución social externa a la organización en la que la principal beneficiaria es la sociedad, pero esta acción generalmente no se encuentra alineada a las estrategias de la empresa.

---

<sup>7</sup> Alicia María Álvarez, “Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Corporativa, dos pilares estratégicos de las Organizaciones”, *DIRCOM*, n° 107, Latinoamérica, Comunicación Latinoamericana, junio del 2015, p.22.

<sup>8</sup> Real Academia Española, *Filantropía*. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=filantrop%C3%ADa>. Consultado el 05 de Julio del 2015.

Eugenia Etkin afirma “se diferencia de la filantropía y de las donaciones en que las practicas de RSE son sostenidas en el tiempo y se vinculan con la estrategia del negocio de la empresa. Una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de la comunidad”.<sup>9</sup>

Además suele confundirse a la RSE con otras prácticas comunicacionales como patrocinio, mecenazgo y marketing social, por tener en común que son acciones dirigidas a la comunidad. La empresa que realiza patrocinio a través de acciones ligadas a lo artístico, deportivo o cultural, lo hace para asociar su imagen a ello y también con fines comerciales como son la venta de productos o servicios. Las empresas pueden patrocinar desde eventos a gran escala, hasta figuras influyentes en distintas áreas, entre miles de acciones.

El mecenazgo por otro lado, según Eugenia Etkin “implica el aporte de fondos o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas”<sup>10</sup>. El mecenazgo no busca un beneficio comercial, no tiene intenciones lucrativas.

Otra de las cosas que genera confusión, es que suele asociarse la Responsabilidad Social Empresaria con relaciones con la comunidad. Entonces el colectivo piensa que porque tal o cual organización colabora con alguna escuela, comedor u otras instituciones que necesiten alguna ayuda de cualquier índole, ya es una empresa socialmente responsable. Y la realidad es que la RSE es mucho más profunda que la relación con la comunidad, si bien es una arista importante, no es la única.

Es por ello que las estrategias que lleve a cabo la organización con los diferentes públicos deben estar alineadas a la filosofía de la empresa, su misión, su visión y valores. Es necesario plantear objetivos claros para luego implementar acciones a seguir en base a ellos.

---

<sup>9</sup> Adriana Amado Suárez et al., *Auditoría de Comunicación*, Argentina, La Crujía, 2008, p.79.

<sup>10</sup> Ibidem, p.77.

## 2.2 Beneficios para la organización

Si bien la Responsabilidad Social Empresarial es beneficiosa para el que recibe las acciones, la organización es sin duda el actor que mayor provecho obtiene de ella. La razón de esta afirmación, es porque la imagen y reputación de una empresa que adquiere la RSE como parte de su identidad y la ejerce de forma transparente, alineándola a sus estrategias empresariales, aumentan de manera considerable.

Los consumidores tienden a priorizar aquellas empresas que ejercen prácticas socialmente responsables y si además el producto o servicio que brinda la empresa es de buena calidad, el resultado es mucho mejor.

Giuliana Canessa y Emilio García, aseguran que “los beneficios de las prácticas socialmente responsables se pueden agrupar en tres grandes ventajas: el mejoramiento del desempeño financiero, la reducción de los costos operativos de las empresas y la mejora de la imagen de marca, y la reputación de la empresa.”<sup>11</sup>

- Mejoramiento del desempeño financiero

En cuanto al mejoramiento del desempeño financiero, cabe destacar una serie de estudios realizados que comprueban que las organizaciones que adquieren la Responsabilidad Social obtienen mejores resultados financieros. Algunos estudios son el de la Universidad DePaul, de Illinois Estados Unidos, realizado en 1997; estudio demostró que las empresas con un compromiso ético en toda su cadena de valor, obtuvieron mejores resultados en cuanto a ventas e ingresos de las que no lo hacían. Otro estudio realizado por la Business and Society Review mostró en su publicación que 300 empresas que habían asumido su compromiso responsable y ético, tuvieron tres veces mayores resultados que las que no.

Asimismo Griffin y Mahon, investigaron una totalidad de 51 artículos para analizar la relación entre la rentabilidad social y financiera de las empresas. Ambos llegaron a

---

<sup>11</sup> Emilio García y Giuliana Canessa, *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*, Perú, Perú 2021, 2005, p.31. Disponible en Internet en: <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/elabcperu2021/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20per%C3%BA%20y%20el%20mundo.pdf>. Consultado el: 6 de Julio del 2015.

la conclusión de que existe una relación positiva entre las dos, aunque no exista un acuerdo formal entre algunos intelectuales.

Algunos ejemplos para sustentar lo dicho anteriormente son, el caso de la compañía General Electric, que en el año 1991 luego de que en Estados Unidos se difundiera el documental "Deadly Deception: General Electric, Nuclear Weapons and Our Environment" (Decepción mortal: General Electric, armas nucleares y nuestro medioambiente). El mismo mostraba los daños que habían causado en la población de Hanford, Washington, los desechos tóxicos nucleares lanzados por la compañía. Esto causó mucho malestar y rechazo entre el pueblo norteamericano, lo que derivó en la disminución de ventas y ganancias de la empresa.

En el año 2004 y con el objetivo de revertir esta situación de pérdidas que duró varios años, General Electrics creó el programa Ecomagination el cual estaba orientado a fabricar artículos más sustentables para el medio ambiente. Los resultados fueron altamente positivos, los productos registran un crecimiento del 100% por año.

Otro ejemplo es el de la empresa brasilera de cosméticos, Natura. Desde sus inicios la misma predica el respeto por la sociedad y el medio ambiente. La firma fiel a sus principios de sustentabilidad, hoy cotiza en bolsa, y mientras su competidora directa L'Oreal tiene un valor corporativo del 33%, Natura registra un 113% del total de ventas. Esta cifra que supera ampliamente a la competencia, es producto del excelente programa de RSE que lleva a cabo en cada una de sus acciones con los diferentes públicos de interés.

- Reducción de costos operativos

Integrar la RSE como estrategia puede generar un alto grado de eficiencia en cuanto a lo operativo, existen varios casos de empresas que reducen sus costos gracias a una buena implementación de política medioambiental y ambiente laboral.

Ejemplos de la reducción de costos pueden ser las iniciativas de las organizaciones para optimizar el uso de la energía y los recursos naturales, también



los proyectos de reciclaje que reducen los desechos y además generan ingresos al vender productos reciclados. Se puede ahorrar en el uso de insumos diarios como papel, tinta y de recursos como energía, agua, entre otros.

En el plano laboral, las organizaciones están realizando un balance entre la vida laboral y personal con muchas iniciativas para los colaboradores, con esto el ausentismo se reduce considerablemente, se puede atraer y retener profesionales, además se pueden obtener ganancias porque el mantener a los empleados felices y en un buen ambiente de trabajo, está demostrado por varios estudios que mejora considerablemente la productividad de la empresa y hay un mayor compromiso y adhesión por parte del personal.

Empresas como Dow Chemical se propuso a reducir la producción de 26 químicos tóxicos. Para ello invirtieron €3.1 millones, que hoy le da a la empresa un ahorro anual de €5.4 millones. Coca Cola por su parte en el año 2006 se sumó al Mandato de Aguas con el propósito de proteger el agua, su programa estaba orientado a reducir, reciclar y reabastecer. Para ello la empresa instaló plantas de de reciclaje, las cuales ahorran 154 mil m3 de agua al año. Además realizaron un trabajo a nivel interno, concientizando a los empleados sobre el uso responsable del agua.

- Mejora la imagen y la reputación de la empresa

El público es el que crea la imagen y funda su opinión sobre las empresas. Por ello actualmente las organizaciones compiten por mejorar su imagen e imponerse sobre sus competidores ya que frecuentemente los consumidores están orientados a crear una imagen positiva de aquellas compañías que poseen una buena reputación gracias a su práctica de responsabilidad social en su estrategia empresarial.

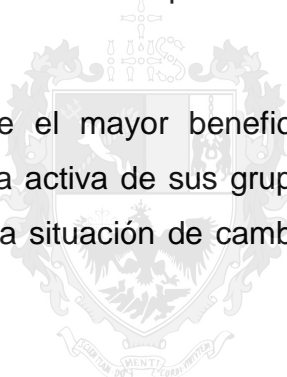
En el año 2013 Reputation Institute, realizó un estudio en el cual se demuestra que la RSE es decisiva a la hora de influir en la imagen que el público tiene de tal o cual empresa. Este estudio permitió hacer un ranking de cien multinacionales con mejor reputación. Participaron 55.000 consumidores de 15 mercados diferentes y se

concluyó que el 41% de la imagen que la organización le transmite a su público está sustentada en como ellos perciben la RSE que realiza la misma.

Giuliana Canessa Illich y Emilio García Vega afirman que “La buena imagen de marca y la reputación producen un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores. Una buena reputación y un fuerte compromiso con los consumidores pueden generar lealtad y confianza lo que permite sobrellevar las épocas de crisis”.<sup>12</sup>

Esto demuestra que la imagen que los públicos tienen sobre las empresas es decisiva ante muchas situaciones por la que la misma tiene que pasar. Por ejemplo, en países desarrollados los consumidores no compran los productos o servicios de aquellas compañías que no tienen un comportamiento responsable ante la sociedad y el medioambiente.

Para Gabriela Pagani, “que el mayor beneficio es que la empresa al estar conectada y tener una escucha activa de sus grupos de interés, el mayor beneficio es estar más preparada para la situación de cambio permanente, y los cambios de contextos y de demanda”.<sup>13</sup>



USAL  
DEL SALVADOR

### 2.3 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial

Existen distintas acciones de RSE tanto a nivel interno como externo que las organizaciones pueden realizar. Las mismas van a depender de los objetivos y la estrategia que cada una posea y del rubro al que pertenezca. Lo ideal siempre es que las acciones que implementan estén alineadas a esta estrategia.

Como se mencionó anteriormente para que la Responsabilidad Social sea completa, se deben contemplar las tres dimensiones: social, económica y ambiental, a la hora de planear y ejecutar las acciones para cada público.

---

<sup>12</sup> Ibidem, p.35.

<sup>13</sup> Gabriela Pagani, *Responsabilidad Social Empresarial*, Entrevistada por Mercedes Pagés, Buenos Aires, 4 de diciembre de 2015. Entrevista personal.

Hay infinitas acciones de RSE que se implementan anualmente. El secreto está en ser creativo y pensar acciones que si bien se identifiquen con la empresa también se diferencie de la competencia.

Estos últimos años las organizaciones han tomado conciencia del impacto que su actividad puede generar en el medioambiente y a partir de eso comenzaron a planificar variedad de acciones para cuidar los recursos naturales. Las mismas pueden ir desde evitar o disminuir la contaminación, reducir el uso de la energía o implementar una energía alternativa, reciclar materiales de uso diario, hacer uso consciente del agua, diseño medioambiental amigable, entre miles de opciones que las empresas eligen de acuerdo a su parecer para ayudar al medioambiente.

Algunos ejemplos de buenas prácticas para mejorar el medioambiente son:

- El programa Nacional de Reforestación y Cosecha del Agua implementado por Coca-Cola en México, además de sus empaques sustentables elaborados en un 30% con materiales obtenidos de las plantas.

- Natura por otro lado desde hace tres décadas que recicla el 54% de plástico, gracias a que el consumidor tiene la posibilidad de rellenar sus envases una vez terminado el producto, también toda su flota de vehículos repartidores de la ciudad de San Pablo sustituyó el combustible por el gas natural. En el año 2006 abrió una fábrica que utiliza la energía solar para funcionar y al año siguiente reemplazó los aceites minerales por los vegetales en la mayoría de sus líneas.

- La empresa deportiva Nike tiene varios programas para cuidar el medioambiente. “Re usa un zapato” logró reciclar más de 25 millones de zapatillas y usando el material en canchas y diversas superficies. Desde el año 2010 sus uniformes deportivos están compuestos en un 96% por material reciclado. En el año 2012 la empresa dio a conocer su nueva línea de tacos para los botines de fútbol, hechos de materiales reciclados y orgánicos, los mismos son conocidos como los más sustentables en el mercado hasta el momento.

En cuanto a la dimensión social Pablo César Juárez afirma, “La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interaccionan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida”<sup>14</sup>

Las acciones en lo social que toman las empresas están dirigidas tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, las organizaciones se centran en sus colaboradores, y algunas de las acciones implementadas a nivel general son salud y seguridad laboral, capacitación, formación y posibilidad de crecimiento, equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, equidad entre todos los trabajadores, trabajo infantil, buen clima laboral, beneficios extra por buen desempeño, entre otras.

A nivel externo, las empresas deben procurar generar capital social y un desarrollo sostenible de la comunidad en donde opera. Las acciones pueden ir desde abrir un dialogo con la población local para conocer sus inquietudes y establecer puntos en común para mejorar tal o cual situación, desarrollar proveedores locales, brindar trabajo o capacitación en distintos oficios a la gente, promover la educación, realizar donaciones a instituciones que lo necesiten y varias más. Además del desarrollo de las comunidades vecinas, la empresa debe abarcar a sus proveedores, accionistas, entre otros. Lo ideal es que la RSE comprenda toda la cadena de valor.

Algunos ejemplos de esto son:

- Tarjeta Naranja de Argentina, tiene varios programas de RSE que contemplan la dimensión social. La mayoría están orientados en ayudar a la comunidad, pero además de ello involucran a sus colaboradores y los hacen parte de estas iniciativas. Algunos de estos programas son: apadrinamiento de

---

<sup>14</sup> Pablo César Juárez Pérez, “La Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva para las empresas”, Tesis de la Licenciatura en Administración, Veracruz, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, junio de 2011. Disponible en Internet en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/29949/1/PABLO%20CESAR%20JUAREZ%20PEREZ.pdf>. Consultado el: 16 de julio de 2015.

escuelas y comedores, en dónde todos los meses se destinan fondos para ayudar a estas instituciones. Las llamadas misiones solidarias, que son ejecutadas por los colaboradores de la empresa de todo el país y están destinadas a cubrir las necesidades de ciertos sectores vulnerables. Y la campaña lanzada para el mundial de fútbol 2014 “Un gol un potrero” en la que se comprometieron a construir un espacio de deportes por cada gol que la Selección Argentina hiciera en la competencia.

- Google por su parte siempre se muestra ocupado para generar nuevas ideas que brinden bienestar y comodidad a sus empleados y de esta manera lograr mejores resultados en cuanto a desempeño, creatividad y retención de talento. Los colaboradores poseen varios beneficios por trabajar en la empresa. En el año 2014 la empresa creó las llamadas “Oficinas verdes o biofilicas” que constan de introducir elementos de la naturaleza en la organización, como jardines con flores, huertos y hasta acuarios. Esto permite que el empleado pueda relajarse estando en contacto con la naturaleza.

Si bien la mayoría de las veces se asocia a la RSE con lo social y ambiental por ser estas más visibles, existe también una dimensión económica que las organizaciones deben tener en cuenta. En la dimensión económica se tienen en cuenta aspectos que aumenten y mejoren la productividad en el trabajo, motivando y permitiendo el crecimiento de los colaboradores en lo profesional.

La ética empresarial, los gobiernos corporativos y los gastos en capacitación e investigación son algunas de las acciones que las empresas ponen en práctica con respecto a su dimensión económica.

## 2.4 Barrick Argentina y sus acciones de Responsabilidad Social con la Comunidad de Iglesia

Barrick Gold Corporation es la minera multinacional dedicada a la extracción de oro más grande del mundo. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Toronto, Canadá. Barrick, tiene varios proyectos en diferentes etapas de exploración y desarrollo, contando más de 15 países alrededor del mundo entre sus proyectos.

La empresa cuenta con 26 minas alrededor del mundo. Los países en donde opera son: Estados Unidos, Canadá, Australia, Perú, Chile, Argentina y Tanzania. Actualmente en Argentina están enfocados en el proyecto de Veladero y Pascua-Lama.

La mina Veladero se encuentra en el departamento de Iglesia, provincia de San Juan. Está ubicada a 370 km de la capital de la provincia y a 4.000 metros de altura en la cordillera de los Andes. Barrick comenzó sus operaciones en el año 2005 y se estima que la mina tiene una vida útil de 20 años.

El Gerente de Asuntos Corporativos de Barrick, Julio Claudeville, asegura que “Particularmente en la minería el tema de la Responsabilidad Social Empresaria, es un poco diferente al de otras empresas, Toyota, Coca Cola o cualquiera de ellas. La diferencia es que estas empresas llegan a una comunidad, se instalan, ponen una fábrica y va a estar allí 30, 40 o 100 años, es decir va a estar un tiempo largo. La minería tiene un tiempo acotado, llega y está 10, 15 o 20 años, de acuerdo a los recursos minerales que tenga una mina o un proyecto”.<sup>15</sup>

Además de que el tiempo de vida de una mina es acotado, la empresa cuando desembarca en la comunidad que la va a albergar durante algunos años, provoca una gran revolución socioeconómica. Generalmente las comunidades a donde llega Barrick están alejadas de las grandes urbes, y son humildes y de escasos recursos. Se dice que produce un impacto positivo porque al llegar la empresa, da empleo con

---

<sup>15</sup> Julio Claudeville, *Acciones de RSE de Barrick para la comunidad de Iglesia*, Entrevistado por Mercedes Pagés, San Juan, 30 de marzo de 2015. Entrevista personal.

altos salarios, desarrolla proveedores locales y fomenta la economía local. Pero además produce impactos negativos, ya que cambia radicalmente la vida del pueblo, hay mucho flujo de personas y maquinarias pesadas, las cuales degradan el asfalto considerablemente además de ser peligrosas para los lugareños que transitan por las rutas. Otro impacto negativo es claramente el daño que produce al medioambiente.

Pero así como la minería llega y provoca grandes cambios socioeconómicos en el pueblo donde se instala, y genera impactos muy positivos en la economía de la provincia y el país que la alberga, también debe tener en cuenta que sus operaciones tienen una fecha de término y que pueden dejar un pasivo social significativo, si no trabajan de manera responsable para que luego de su ida, el pueblo pueda valerse sin ellos.

Debido a esto, Barrick pone foco en el desarrollo sustentable del pueblo. Desde su llegada se encargó de diagnosticar los posibles ejes de desarrollo propio de la comunidad de Iglesia y potenciarlos al máximo para que luego de que ellos se vayan, el departamento siga tan activo como con su estadía. Por ello Barrick implementa diversos programas de desarrollo comunitario que toca distintos ejes como educación, capacitación laboral, salud, preservación de la cultura y las tradiciones del pueblo de Iglesia, aporte en la infraestructura, entre otros.

Una de las políticas de la empresa es la contratación para los proyectos y operaciones de habitantes de la comunidad local, además de capacitarlos para emprender y crear empresas que brinden bienes y servicios.

En los reportes de sustentabilidad presentados por Barrick en el año 2013 y 2014 se presentaron los distintos ejes y proyectos en los que trabajaron para el desarrollo de las comunidades vecinas, los cuales son:

- Desarrollo económico
- Educación
- Salud

- Agua y energía
- Arte, cultura y deporte
- Relaciones comunitarias



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## Capítulo nº 3

### Identidad, imagen y reputación corporativa

#### 3.1 Identidad Corporativa

Etimológicamente la palabra identidad viene de ídem, que significa “idéntico”, idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así como cada individuo posee su propia identidad, la cual lo hace un ser único e irrepetible, las organizaciones a su vez tienen la suya.

Lo que hoy se llama identidad corporativa, tiene en realidad orígenes lejanos que se encuentran en la historia del comercio europeo, cuando al realizarse intercambios económicos, se necesitó de un sello, de una marca para la circulación y el reconocimiento de las mercancías. Los sellos eran gráficos, eran signos que abarcaban desde figuras geométricas hasta alegorías. Este repertorio de sellos se decodificó en dos categorías de signos: la marca icónica y el logotipo.

La identidad corporativa es el conjunto de valores, creencias y características de una organización, es el ADN que le permite diferenciarse de las demás. Si bien existen algunas instituciones parecidas a otras, ya sea por compartir el mismo rubro, o algunas características, no hay una que sea idéntica a otra.

Para Nicholas Ind, “La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma. [...] La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.”<sup>16</sup>

Todas estas particularidades que conforman la identidad, hacen que la misma sea compleja de modificar, ya que es el ser y el eje central por el cual se rige una organización. Respecto a esto Eugenia Etkin asegura que, “La identidad es el elemento que menos varía de la institución, puede haber cambios de algunos

---

<sup>16</sup> Nicholas Ind, *La imagen Corporativa*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A, 1992, p.3.

elementos pero es muy poco probable que una institución varíe constantemente el nombre, las pautas culturales, su misión o visión.”<sup>17</sup>

Para la autora Jaquie L’Etang, “la identidad organizativa se puede entender como la ‘esencia’ de la organización, formada por múltiples aspectos y componentes centrales que la hacen reconocible de forma distintiva”.<sup>18</sup>

Un componente elemental es definir el nombre de la institución. El nombre es lo que identifica en primera instancia a una persona, objeto o en este caso una organización. Existen diferentes tipos de nombres que una organización debe tener en cuenta para definir el propio. Ellos son: Descriptivos, Toponímicos, Simbólicos, Contracciones, Patronímicos.

Según Joan Costa, la identidad se define por dos parámetros: el objetivo que corresponde a lo que la empresa es, es decir su estatuto legal, su historia, su domicilio social, su organigrama, entre otros; y lo que la empresa hace, sus productos y servicios, estructura de precios, formas de distribución, entre otros; y el parámetro subjetivo que surge en los públicos a través de la interpretación de los dos parámetros objetivos y además de un tercero que consiste en lo que la empresa dice, es decir todo lo que la misma comunica, sus informaciones, siempre en relación a lo que la empresa es y hace.

Se puede hacer una división de la identidad entre la visual que está relacionada con aspectos sígnicos de la organización como la arquitectura de la empresa, el tipo de logo, colores, entre otros; y la identidad conceptual, la cual se refiere a aspectos más profundos de la organización como su filosofía corporativa, su misión, visión y valores.

### Identidad visual

Para analizar la identidad visual, Norberto Chaves hace una diferenciación entre identificadores primarios y secundarios. Según el autor, “Son primarios aquellos que

<sup>17</sup> Adriana, Amado et al., *Auditoría de Comunicación*, Argentina, La Crujía, 2008, p.65.

<sup>18</sup> Jaquie L’Etang, *Relaciones Públicas: Conceptos, Práctica y Crítica*, Barcelona, Editorial UOC, 2009, p.

cumplen la función identificadora en su forma directa y pura (la “firma”) y secundarios aquellos que completan y refuerzan la identificación pero no son capaces de funcionar solos o aisladamente como rúbrica.”<sup>19</sup>

En el grupo de los identificadores primarios se encuentran los isotipos que representan de forma icónica a la empresa y son polisémicos, los logotipos que se encargan de lo simbólico y tienen carácter monosémico, y el isologotipo que es la conjunción de ambos, combina lo verbal con lo no verbal. Estos signos primarios, sirven para que el público pueda identificar y guardar en su memoria a la organización.

Los identificadores secundarios, son aquellos que si no van en conjunto con los primarios, carecen de un significado y es difícil reconocer una marca sólo con ellos. Los mismos pueden clasificarse según Norberto Chaves, en cromáticos y gráficos.

En lo gráfico se pueden encontrar las texturas, las guardas, los personajes o mascotas, los subrayados, los fondos y soportes gráficos. Lo cromático tiene que ver con el color o la gama de colores que identifican a la marca.

### Identidad conceptual

Para Eugenia Etkin, lo conceptual “son los atributos integrados por los diferentes elementos culturales de una institución”.<sup>20</sup> Estos elementos son menos evidentes que los anteriormente mencionados, pero se considera que son una parte fundamental para que una organización forje su identidad y logre diferenciarse de las demás.

Varios autores coinciden en que la identidad corporativa está compuesta por dos elementos: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. Para Paul Capriotti, la cultura sería el alma de la organización y la filosofía la mente. Ambos elementos son fundamentales para forjar la identidad organizacional.

---

<sup>19</sup> Norberto Chavez, *La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili, 1994, p. 30.

<sup>20</sup> Adriana Amado Suárez et al., *Auditoría de Comunicación*, Argentina, La Crujía, 2008, p.66.

La Cultura Corporativa es lo que la organización realmente es desde su pasado hasta hoy. Paul Capriotti define a la Cultura Corporativa “como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”.<sup>21</sup>

Es decir, que así como una sociedad posee su propia cultura que la rige para poder establecer un orden social, las instituciones también necesitan de ella para poder operar de manera organizada, estableciendo códigos y pautas de conducta compartidos por todos. La cultura corporativa está compuesta por: creencias, valores y pautas de conductas. Estos tres elementos son vitales para la organización, porque ayudarán a que los colaboradores asuman los principios esenciales de la organización para posteriormente actuar en base a ellos.

La cultura corporativa es clave para formar la imagen corporativa de una organización, ya que lo que se ve de ella, como los productos, servicios, sus colaboradores entre otras cosas, están influidos por la cultura de la empresa. Respecto a esto Joan Costa sostiene que, “la cultura organizacional imprime un modo de conducta, un concepto ético, la orientación de una trayectoria, una manera de relacionarse, de generar calidad y valor, que da nacimiento y forma sensible a la personalidad corporativa en la mente del público”.<sup>22</sup>

La Filosofía Corporativa según Paul Capriotti, es “la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía; [...] los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas”.<sup>23</sup>

Es decir, que la filosofía corporativa es lo que la organización quiere llegar a ser. Y para ello debe fijar claramente los tres componentes básicos de la filosofía de una

---

<sup>21</sup> Paul Capriotti, *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de libros de la Empresa, Chile, 2009, p.24.

<sup>22</sup> Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, p. 216.

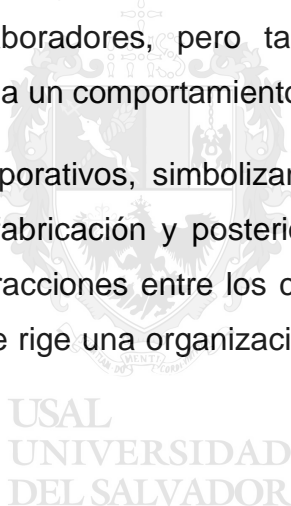
<sup>23</sup> Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p. 140.

empresa, los cuales son: la misión corporativa, la visión corporativa y los valores corporativos.

La misión corporativa establece que es y que hace la organización, y define a que se dedica la misma, es decir su negocio. Lo importante a la hora de definirla es tener en claro que debe estar orientada a los beneficios que ella quiere brindarles a sus públicos, y no específicamente estar definida por los beneficios de sus productos o servicios.

La visión corporativa es a dónde quiere llegar la organización en un futuro, es aquello que quiere lograr en un tiempo determinado. Los directivos deben tener en cuenta que la visión no debe ser algo utópico de alcanzar, ya que esto supondría una desmotivación entre los colaboradores, pero tampoco debe ser algo fácil de conseguir, porque esto llevaría a un comportamiento relajado de los colaboradores.

Por último, los valores corporativos, simbolizan tanto los valores en cuanto al diseño de sus productos, su fabricación y posteriormente su venta; y además los principios que regulan las interacciones entre los colaboradores. Los valores serían las conductas por las cuales se rige una organización, y que permiten la armonía de la misma.



### 3.2 Imagen Corporativa

La imagen corporativa es uno de los componentes que hacen que una organización se diferencie de otra. Actualmente los individuos están expuestos diariamente a millones de estímulos de todo tipo, por ello es importante que una empresa gestione estratégicamente su imagen corporativa. Joan Costa afirma que la imagen “es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, p. 60.

El término imagen es polisémico, debido a la cantidad de definiciones que existen sobre ella en diccionarios y enciclopedias, y por sus múltiples usos en distintas disciplinas. Esto generó que su utilización en el ámbito organizacional creara confusión al momento de definirla. A continuación se mencionarán algunas definiciones dadas por distintos autores.

Para Joan Costa, “La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.<sup>25</sup>

Es decir que la imagen que el público tiene de una determinada organización, producto o marca en gran parte le pertenece a ese público, ya que es el resultado de un conjunto de vivencias, emociones, sensaciones, percepciones unidas entre sí. Es una imagen que se encuentra en la memoria latente de los individuos, es una imagen mental, que se forma de manera subjetiva para cada uno de acuerdo a su estilo de vida, sus costumbres y motivaciones, sus prioridades, entre otros aspectos.

Esta imagen creada en la mente de cada individuo no se da de manera instantánea, es más bien un proceso psicológico inconsciente. Joan Costa sostiene que existen tres etapas en la formación de la imagen. La primera etapa es la de la percepción de la organización, marca, producto o servicio, esta percepción puede ser directa o indirecta. La segunda etapa es cuando el individuo toma contacto directo con la organización, es decir que tiene una experiencia real y cercana con la misma. Y la tercera etapa es todos los contactos y percepciones que el individuo tiene diariamente con el producto o la organización con el correr del tiempo.

Con respecto a esto, Eugenia Etkin afirma, “La imagen es la lectura que hacen los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de una organización”.<sup>26</sup> En este sentido, se entiende que el público no actúa como mero espectador, sino que luego de pasar de un estado perceptivo a uno activo, y pasa a experimentar un producto o servicio de

---

<sup>25</sup> Ibidem, p. 53.

<sup>26</sup> Adriana Amado Suárez et al., *Auditoría de Comunicación*, Argentina, La Crujía, 2008, p.90.

una organización, realiza una especie de relación con ellos, y la mente o afirma la preimagen que tenía este individuo sobre la organización, o la amplía y modifica luego de su experiencia.

Estas dos definiciones de imagen pueden encuadrarse en la llamada Imagen Actitud que propone Paul Capriotti, la cual sostiene que es una simbolización mental, un pensamiento, una percepción que tienen los individuos sobre tal institución. El autor define a la imagen como “la representación mental de un estereotipo de un objeto, organización, persona o acontecimiento, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos”.<sup>27</sup>

Se puede apreciar luego de esta definición, que el autor está orientado a pensar que la imagen no es cien por ciento producto de la empresa y que el receptor, en este caso el público, es el que genera la imagen de ella. Paul Capriotti hace una distinción de tres concepciones de la imagen, las cuales son: imagen-ficción, la imagen-icone y la ya mencionada imagen-actitud.

Se centrará la atención en la Imagen-actitud, ya que es el objetivo de comunicación de toda organización. Esta imagen posee tres componentes, uno cognitivo, otro emocional y uno conductual. El cognitivo es lo reflexivo de la actitud, es la percepción, las creencias que tiene un individuo sobre una institución. El emocional, son todas las emociones que puede generar en el individuo una organización, y es lo irracional de la actitud. Y por último el componente conductual, es la conducta en sí misma, como actúa el individuo ante determinada empresa.

Además se puede desglosar la definición dada por el autor en cuatro partes:

- a. "la representación mental de un estereotipo de la organización...", se establece una idea de organización por parte del público, mediante una serie de rasgos distintivos de la institución. Esta idea establece lo que es la organización para cada individuo.

---

<sup>27</sup> Paul Capriotti, *Imagen de Empresa*, Barcelona, El Ateneo, 1992, p. 25.

- b. "...que los públicos se forman...", hace referencia a los individuos que conforman dicho público y que forman la imagen.
- c. "...como consecuencia de la interpretación...", la interpretación es un componente elemental para la formación de la imagen que realiza el público.
- d. "...de la información sobre la organización.", son todos los mensajes que da la organización directa o indirectamente y que son percibidos y asimilados por el público.

Estas definiciones pueden englobarse en los conceptos de imágenes mentales y estereotipos acuñados por Walter Lippmann en el año 1991, en donde los estereotipos se forman en la mente del público luego de un proceso de interacción entre percepciones individuales, el entorno y valores culturales. Esta estereotipación da sentido a lo que se observa y además une la nueva información con la vieja, formando una nueva imagen mental.

Por su parte, Sanz de la Tajada divide a la imagen en natural y controlada. En donde la natural es la que no es controlada por parte de la organización y se fue construyendo espontáneamente a lo largo de su historia. Por otro lado, la imagen controlada es aquella de la cual la empresa tiene cierto control debido a que la misma realiza una estrategia para lograrlo. Una organización puede lograr ser percibida como ella desee, sólo si existe una planificación de su imagen.

La realidad es que controlar la imagen es una ardua tarea, porque la imagen de una empresa no le pertenece a ella sino a su público, que fue formando su opinión sobre ella, de acuerdo a su percepción sobre sus acciones a lo largo del tiempo. Es decir, como se mencionó anteriormente, la imagen se configura de manera subjetiva en la mente de cada individuo, es por ello que controlar esa imagen cargada de experiencias y emociones es un tanto difícil pero no imposible.

Respecto a la gestión de la imagen por parte de la empresa, esta se realiza generalmente de manera indirecta, porque no puede controlar la mente del público. A través de una comunicación integrada, la empresa puede encuadrar la imagen



deseada. Esto generalmente se hace a través de la transparencia informativa, comunicando sus actividades mediante eventos, publicidades, reportes anuales; también teniendo un comportamiento ético, promocionando las actividades culturales, siendo parte de causas cívicas y de bien común, entre otras. Todo esto ayuda a establecer cierta transparencia hacia los stakeholders y a generar una opinión pública positiva.

La imagen corporativa crea valor para la organización, y es un activo intangible de la misma, porque ayuda a que el público la diferencie de entre miles de ofertas que existen actualmente en el mercado. Como menciona Joan Costa, “la imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos”.<sup>28</sup>

La imagen atraviesa toda la organización con sus facultades, ya que agrega un valor perdurable de todo lo que hace y comunica la organización, es lo que se mantiene en el tiempo y la memoria de la sociedad, y también la imagen tiene la ventaja de que se puede medir, cuantificar y controlar de alguna manera.

### 3.3 Reputación Corporativa

En los últimos años las organizaciones comenzaron a darse cuenta que la gestión de los intangibles es igual, sino mayor importante que la gestión de los tangibles. Estos activos que a simple vista no se ven, son los que actualmente poseen mayor valor para las empresas, ya que la rentabilidad y los resultados financieros de las mismas ahora dependen más de la buena gestión de los intangibles y no tanto del control de lo tangible.

A partir de la década del noventa, el concepto de reputación corporativa alcanza su identidad propia y se convierte en un pilar fundamental para la gestión

---

<sup>28</sup> Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, p. 60.

empresarial. En este momento la reputación se desliga de la venta y la publicidad, para ligarse con el valor del mercado.

En este caso, la reputación corporativa es uno de los intangibles más importantes que tiene una organización. La reputación es definida en diccionarios como lo que se piensa sobre una persona u organización en este caso. El término procede del idioma latín *reputare* que significa “pensar en”.

La Real Academia Española define reputación como: “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”. Además señala que la reputación es: “Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.<sup>29</sup>

Según Surma “La reputación de una organización depende de lo que otros piensan de ella. Más importante aún, para que una organización se pueda definir por su reputación, ha de estar definida por el juicio de un individuo o de un grupo sobre su credibilidad y su integridad; es decir, según la capacidad que se le ha juzgado de actuar ética y responsablemente en todas sus interacciones y prácticas”.<sup>30</sup>

Muchas veces suele haber confusiones entre los conceptos de imagen y reputación, al punto de creer que ambas son incompatibles, que solo se puede gestionar una u otra. Esto no es así, las dos dimensiones se complementan fuertemente. Como menciona Charles Fombrun, “la calidad de cada relación forma la particular imagen que la compañía da a este grupo. Consistentes o inconsistentes, esas imágenes se combinan para crear el halo reputacional de la compañía”.<sup>31</sup>

La imagen de una organización es la percepción externa inmediata que tiene el público, es por así decirlo una foto que se congela en el tiempo. En cambio la reputación de una organización es la dimensión histórica y cultural de esa imagen, es

---

<sup>29</sup> Real Academia Española, *Definición de reputación*. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=W6MtSWD>. Consultado el: 31 de enero de 2016.

<sup>30</sup> A, Surma, *The rhetoric of reputation: vision not visibility*, en Jacquie, L'Etang, *Relaciones Públicas: Conceptos, Práctica y Crítica*, Barcelona, Editorial UOC, 2009, p. 86.

<sup>31</sup> Fombrun, C., *Reputation: Realizing Value from de Corporate Image*, en Eva Antón Ferromone, *Reputación corporativa online: beneficios para las empresas*, Prestigia Online, p.5. Disponible en Internet en: <http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>. Consultado el: 25 de enero de 2016.

la llamada memoria social de las partes interesadas que actúa como una plataforma para la expectativa. Es una percepción de acciones pasadas, actuales y por consiguiente comportamientos futuros, no de una manera aislada sino en un contexto de lo que hacen los demás en el mercado también.

La reputación corporativa es también una imagen mental, que se configura por distintas percepciones y experiencias acumuladas en el tiempo. Surge de las historias, de las interpretaciones y las apariciones públicas; es un proceso que va paso a paso, que evoluciona de manera constante y dinámica, y que está en continua revisión y reevaluación. Hay que tener en cuenta que esta imagen o juicio de valor que se genera en torno a tal o cual empresa no es una, sino múltiples, ya que incorpora tantas imágenes como posiciones relativas de los actores involucrados.

La reputación implica dos componentes principales, que son la percepción, es decir cómo perciben la empresa los distintos públicos; y la realidad, que es la verdad acerca de una empresa, sus políticas, prácticas, procedimientos, sistemas y actuación. La percepción está estrechamente relacionada con la imagen que algunos proyectan de la compañía.

El nombre de la organización posee una fuerte carga de identidad, y el mismo es el disparador de la imagen y de la reputación. A partir de él, surge quien es la empresa y de allí surgen dos estímulos, que expresan el que hace y como lo hace. El como lo hace es el atributo que en realidad impregna un valor, una calificación; refiere a la manera de comportarse de la empresa, a su modo de comunicar, de relacionarse con su público, y todo esto es lo que crea una emoción, una experiencia en el individuo, el cual crea su juicio de manera subjetiva.

Gerd Gigerenzer, Director del Centro de Comportamiento Adaptativo y Cognición del Instituto Max Plank para el Desarrollo Humano de Berlín, explica que, “La memoria del reconocimiento es una condición previa a la reputación; para que las instituciones gocen de prestigio, la gente ha de reconocer sus nombres y al menos

recordar vagamente porque merecen respeto. A su vez, una institución renombrada incrementa la confianza, potencia la identificación colectiva y favorece la difusión de los valores que encarna”.<sup>32</sup>

Justo Villafañe, sostiene que la reputación posee tres dimensiones, las cuales son:

- Dimensión axiológica: aquí se contempla la relación que se tiene con los públicos, la responsabilidad que se tiene ante la sociedad y los valores de la organización.
- Dimensión de comportamiento corporativo comprometido: este comportamiento se da en el largo plazo con empleados, accionistas y clientes.
- Dimensión de actitud proactiva: ante la comunicación y gestión de la reputación.

Una reflexión de Terry Hannington sobre este intangible es que, “La reputación corporativa de una empresa es el prestigio continuado en el tiempo que, a partir de unos valores y estrategia compartidos y a través de la eminencia con cada stakeholder, garantiza la sostenibilidad y diferenciación de la compañía gracias a la gestión del capital intelectual (intangibles)”.<sup>33</sup>

Con eminencia el autor hace referencia a la excelencia, a la decisión del stakeholder de elegir una empresa de entre las mejores. Es decir, que una buena gestión de los intangibles por parte de la empresa, inciden de manera positiva en el público, logrando así una buena percepción por parte del mismo sobre la organización.

La reputación es una cuestión de riesgo importante para todas las organizaciones y debe ser considerada junto con todos los otros riesgos importantes, como los riesgos operativos, estratégicos y financieros. Esto significa que las organizaciones

---

<sup>32</sup> Greg Gigerenzer, *Decisiones Instintivas: La inteligencia del Inconsciente*, en Joan Costa, “Reputación Corporativa. El DirCom en la era de los intangibles y la reputación”, s.f. Disponible en: <http://www.redrrpp.com.ar/images/nuevas/ReputacionCorporativaJoanCosta.pdf>. Consultado el 15 de diciembre de 2015.

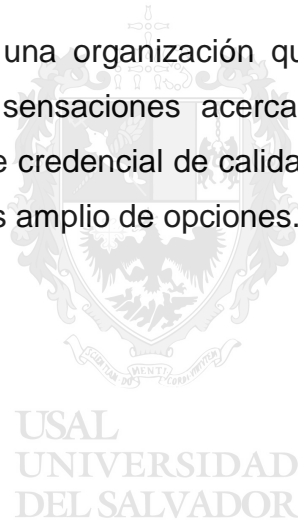
<sup>33</sup> Terry, Hannington, *Como medir y gestionar la reputación de su empresa*, Ediciones DEUSTO, Barcelona, 2006. p. 19.

deben concentrarse en mitigar el efecto de la pérdida de reputación, pero también deben estar en busca de oportunidades para mejorarla.

La reputación de una organización está influenciada por su desempeño, las políticas y las personas, pero en última instancia son los stakeholders los que deciden sobre su reputación en base a sus propios juicios de valor.

Si bien la organización no tiene ningún control sobre como es percibida por sus diferentes públicos, si tiene el control sobre sus comportamientos, y es a través de estos que se puede influir en la percepción de los grupos de interés.

Por último mencionar que una organización que posee una buena reputación, genera confianza y buenas sensaciones acerca de sus productos o servicios. Además de ser una especie de credencial de calidad, le permite al consumidor elegir entre un abanico cada vez más amplio de opciones.



## Capítulo nº 4

### Minería

#### 4.1 Cuestiones relevantes de la actividad

La minería es una actividad de las más antiguas en la historia de la humanidad y es está destinada al aprovechamiento selectivo de los materiales que se encuentran en la corteza terrestre, con el fin de satisfacer las necesidades básicas o lujosas de los seres humanos.

Actualmente son incontables los productos esenciales para la vida moderna que utilizan total o parcialmente sustancias de origen mineral. Quizás no es fácil reconocerlo ya que el mineral no se presenta en estado puro, pero si en sus diversas aplicaciones y mezclas. Los minerales están presentes en muchos de los objetos que se utilizan en la vida cotidiana, tales como: casas, medios de transporte, celulares, computadoras y todo elemento tecnológico, en medicamentos, entre miles más.

Generalmente se extraen y procesan materiales de origen inorgánico, aunque también se aprovechan algunos productos orgánicos como el carbón, el petróleo y el gas natural.

De acuerdo al mineral que se extraiga, se puede diferenciar a la minería en metalífera, la cual corresponde a aquellos minerales de los que se obtienen metales, y la minería no metalífera, que está relacionada con minerales usados industrialmente y en construcción.

De acuerdo a la forma de explotación del yacimiento, se puede diferenciar la minería subterránea de la minería a cielo abierto. El uso de uno u otro método de extracción depende de la forma en que se presenta el mineral, si es superficial o casi superficial se utiliza la minería a cielo abierto, si el mineral se encuentra muy profundo se utiliza el método subterráneo. Para Germán Escribá, Ingeniero en Minas,

“la mayoría de las minas ahora están siendo a cielo abierto porque son yacimientos masivos, es decir son un cuerpo que todo es mineral”.<sup>34</sup>

Se concentrará la atención en la minería a cielo abierto, ya que en Veladero, la empresa Barrick Gold utiliza este método de extracción. Este tipo de minería es una actividad que se realiza en forma superficial construyendo escalones o bancos, cuyo objetivo es la extracción de minerales metalíferos y no metalíferos.

La minería a cielo abierto remueve la capa superficial o sobrecarga de la tierra para hacer accesibles los extensos yacimientos de mineral de baja calidad. En la actualidad con las maquinarias modernas, es posible explotar una montaña entera en poco tiempo. Se estima que se extrae un gramo de oro, por tonelada de material removido.

Los recursos naturales que se utilizan para el tratamiento del mineral son agua y oxígeno. El método que se utiliza en la mina Veladero es la lixiviación en valle con cianuro, que en comparación con otros métodos utiliza relativamente poca agua. A través de este método se le hace un riego por goteo al mineral previamente triturado, y esa misma agua se va recirculando, lo único que se gasta es el agua que se evapora. En Veladero la evaporación es más alta que en otras minas ubicadas en la provincia, por lo que el consumo de agua es mucho mayor.

Existen cuatro etapas que definen el desarrollo de un proyecto minero, las cuales son:

- Prospección: Esta es la primera etapa del proyecto minero y su fin es identificar los sectores con potencial minero.
- Exploración: Es la segunda etapa del proyecto, en ella se evalúan cualitativamente y cuantitativamente el recurso minero con el fin de determinar la factibilidad técnico económica de la explotación del yacimiento.

---

<sup>34</sup> Germán Escribá, Minería, Entrevistado por Mercedes Pagés, San Juan 29 de marzo de 2015. Entrevista personal.

- Explotación: En esta tercera etapa se procede a la explotación de la mina. Las actividades incluyen el conjunto de operaciones que se llevan a cabo para: extraer el mineral, cargarlo y transportarlo; los procesos de beneficio para obtener concentrados de mineral; los procesos de fundación y refinación, que permiten conseguir los metales como producto final, y los procesos de aserrado, tallado y pulido. Además incluye todas las actividades destinadas al cierre, post cierre y abandono de la mina.

- Cierre de minas: Es la última etapa del ciclo minero y se realiza al finalizar su vida útil. El cierre es relativo, puede darse en más de una década o en una sola, esto va a depender de la cantidad de mineral que se encuentre en la montaña. De todas maneras lo que si tienen todas las minas en común, es que en algún momento todas cierran. El cierre no solamente puede producirse por el agotamiento del recurso mineral, sino por problemas de rentabilidad, por problemas asociados con la seguridad minera o por la pérdida de los derechos de la titularidad minera. En esta etapa se realizan actividades que incluyen la remediación y rehabilitación de la zona del proyecto; en este proceso debe tener una participación activa de la población local y regional, para controlar que no queden sitios contaminados o pasivos ambientales.

Todas estas etapas mencionadas, comprenden ciertos impactos positivos y negativos en el ambiente y la comunidad local.

Los impactos negativos en cuanto lo ambiental, generalmente se producen en el suelo por la construcción de campamentos, caminos y vías de acceso a la mina, perforaciones con dinamita y aire reverso, excavaciones, relaves y diques de cola; en el agua superficial y subterránea por posibles filtraciones de sustancias tóxicas utilizadas en el proceso; y en el aire por la producción de polvo debido al movimiento de suelos, tránsito de vehículos y las actividades de explotación.

Según Germán Escribá, “El impacto ambiental, si no se controla, puede ser gigantesco [...] Si no se controla y se realiza de manera consciente puede tener



muchos impactos”.<sup>35</sup> Es decir que contaminación siempre va a existir porque la actividad en sí lo es, pero realizando el trabajo con controles estrictos, respetando las leyes correspondientes y siendo consciente del impacto que puede producir un error, las empresas pueden reducir los impactos de manera drástica.

En cuanto a la comunidad local, el impacto positivo es en relación a posibilidades de empleo que se generan con la instalación de la mina, a la demanda por parte de la empresa de productos y servicios locales, al incentivo de productores locales, inversión de la empresa en la comunidad y regalías que le corresponden al pueblo, que ayudan a que el pueblo crezca en infraestructura y mejore sus servicios como educación y salud.

El impacto negativo que puede tener la actividad minera en la comunidad local, está relacionado con el uso extensivo de terrenos por parte de la empresa minera, por el movimiento de maquinaria pesada que genera el desgaste de las rutas por dónde transita la comunidad y provoca malestar en los habitantes, por la contaminación que puede llegar a generar en su lugar de residencia, por el constante tránsito de vehículos, entre otras.

#### 4.2 La minería en Argentina

La actividad minera en Argentina se remonta a la etapa colonial, pero no fue entonces hasta que los principales países europeos limitaron las exportaciones de materia prima en el periodo de guerras y crisis económicas que dominaron el mundo entre 1914 y 1945, que la actividad cobró mayor relevancia.

A partir de una demanda insatisfecha de los sectores industriales y siguiendo el impulso de la Industrialización Sustitutiva de Importaciones, el desarrollo minero tuvo una fuerte impronta estatal, en donde el Estado nacional protagoniza las actividades mineras de prospección y exploración. Y las pequeñas y medianas empresas privadas, se comienzan a extender hacia la explotación no metalífera.

---

<sup>35</sup> Ibidem.

En nuestro país se puede dividir la explotación minera, en cuatro grandes rubros:

- Minerales Metalíferos: oro, litio, plata, hierro, cobre, plomo, zinc, uranio entre otros.
- Minerales no Metalíferos: arcillas, arena sílicea, bentonita, sales, boratos yeso, turba, entre otros.
- Rocas de aplicación: arena para construcción, basalto, tosca, caliza, canto rodado, granito, lajas, entre otros.
- Piedras semipreciosas: gemas, ágata y rodocrosita.
- Combustibles sólidos: carbón.

La Secretaría de Minería, la Dirección General de Fabricaciones Militares y la Comisión Nacional de Energía Atómica, fueron los organismos que gestionaron las inversiones y los procesos industriales que siguieron. Es en esta etapa cuando se realizan las primeras prospecciones y explotaciones en las provincias de Jujuy, Río Negro, Santa Cruz, Buenos Aires y en Catamarca.

A mediados de la década del '70 comienza un declive del sector minero debido a la crisis de la Industrialización por Sustitución de Importaciones, que generó una radical disminución en la demanda local de estas materias primas.

A partir del año 1990 se implementaron ciertas reformas relacionadas con el sector minero:

- En el año 1994, con la reforma constitucional, se instituye a los Estados Provinciales como propietarios del subsuelo.
- Mediante la Ley de Inversiones Mineras se establece que las provincias tienen el derecho de establecer y regular las regalías a ser tributadas por los concesionarios de establecimientos mineros radicados en ellas. También queda a cargo de las provincias la constitución de Autoridades de Aplicación de la legislación minera.
- Las provincias deben facilitar la exploración privada y conceder el potencial yacimiento al descubridor.

- Las minas se le otorgan por tiempo ilimitado a los particulares, mientras haya mineral y se mantenga la explotación. Además se establece el pago de una tasa por año por parte de los concesionarios a las provincias.

- A través de la Ley de Inversiones Extranjeras, se instaura la no discriminación entre inversores nacionales y extranjeros. Se garantiza el derecho a transferir sin ninguna restricción, las utilidades líquidas y la propia inversión al extranjero.

- Mediante la Ley de Inversiones Mineras, se le garantizan a las actividades del sector algunos beneficios fiscales y tributarios como: estabilidad fiscal, beneficios especiales en el impuesto a las ganancias, beneficios fiscales para la importación de bienes e insumos, límite a las regalías provinciales, entre otras.

Además en el año 2000, entra en vigencia el “Tratado sobre integración y complementación minera entre Argentina y Chile”, el cual busca viabilizar la explotación de los yacimientos de la frontera con tal de maximizar la rentabilidad privada de su explotación.

Los proyectos que concretaron este tratado, son: El Pachón (yacimiento de cobre y molienda, ubicado en la frontera cordillerana de San Juan con Chile), y Pacua Lama (yacimiento de oro y plata, en la frontera entre San Juan y Chile).

Hasta el año 1990, la Argentina no es protagonista en el mapa de minería en Latinoamérica. Es luego de la entrada en producción de la mina Bajo la Alumbra en Catamarca, en el año 1997, con extracción de oro y cobre; la mina Salar del Hombre Muerto, también situada en Catamarca y con explotación de litio; y Cerro Vanguardia, situada en Santa Cruz con explotación de oro, que crece la participación de la Argentina en la exportación de oro, cobre y algunos minerales no metalíferos.

Luego se sumaron otros proyectos como: Veladero en la provincia de San Juan, con explotación de oro y plata, comenzó sus explotaciones en 2005; Pirquitas, ubicada en Jujuy, con explotación de plata, estaño y zinc; El Pachón, también ubicada en San Juan, que se estima comenzará sus explotaciones en el año 2015; Cerro

Negro en Santa Cruz; y Pascua Lama, el primer proyecto binacional que actualmente se encuentra detenido.

Con respecto a San Juan, el ex presidente Nestor Kirchner menciona, "El sector minero argentino es uno de los que durante la década del noventa con cambios importantes en la legislación empezó a tener en principio; un punto de inflexión que le permitió avizorar un destino estratégico diferente. Nosotros lo pudimos ir percibiendo en distintos lugares de la Argentina y hasta en la profundización del proceso de depresión del país, el sector minero siguió demostrando en distintos aspectos, un crecimiento casi permanente " [...] Es cierto que creemos que en un proceso donde se consolide la producción, como ha comenzado a ejercer San Juan en estos días, habrá más procesos de investigación y producción que se pongan en marcha." <sup>36</sup>

Todos estos proyectos mencionados consolidaron un cambio a nivel nacional en la constitución de la producción del sector, que fue favorable al rubro metalífero. Este proceso minero que se fue consolidando a lo largo de estos últimos años, es producto de una fuerte organización territorial del sector minero.

#### 4.3 Barrick Gold

Barrick Gold Corporation es una minera multinacional dedicada a la extracción de oro más grande del mundo. Su sede principal está ubicada en Toronto, Canadá. Posee veintiséis minas operativas en varios países: Estados Unidos, Canadá, Australia, Perú, Chile, Argentina y Tanzania. Barrick, tiene varios proyectos en diferentes etapas de exploración y desarrollo, contando más de quince países alrededor del mundo entre sus proyectos.

Barrick Sudamericana, es la unidad de negocios interna de Barrick Gold Corp. en Sudamérica. La misma abarca las operaciones mineras de oro en Argentina

---

<sup>36</sup> Ministerio de Minería, *Situación de la Actividad Minera en la provincia de San Juan*, s.f. Disponible en: <http://mineria.sanjuan.gov.ar/actividad/actividadminera.php>. Consultado el: 10 de diciembre de 2015.

(Veladero), Perú (Lagunas Norte y Pierina), y Chile con una mina de cobre (Záldívar). La región cuenta además con el proyecto binacional Pascua-Lama entre Argentina y Chile, y una participación del 75% en el proyecto Cerro Casale en Chile.

La historia de esta empresa comienza en el año 1983 cuando Barrick Resources Corporation debuta como una compañía que cotiza en la bolsa de comercio de Toronto. A lo largo de todos estos años, la compañía creció de manera rápida y considerable instalándose en el mercado como una de las mejores empresas mineras del mundo, ya que como se mencionó anteriormente, está presente en varios países. Su mayor esfuerzo e interés está puesto en Sudamérica.

### Realidad Institucional

- Cantidad de minas: 26
- Países en los que operan las minas: Estados Unidos, Canadá, Australia, Perú, Chile, Argentina y Tanzania.
- Proyectos: Pierina y Lagunas Norte en Perú; Veladero en Argentina; y Zaldívar en Chile. La región cuenta además con el proyecto Pascua-Lama (Argentina-Chile). También en Chile, tiene un proceso activo de cierre de operación minera (El Indio).
- Empleados en el mundo: 120.000 empleados aproximadamente. Empleados en Argentina: 14.676 empleados entre personal propio y contratado.
- Realidad económica financiera: La unidad de negocios de Sudamérica produjo 460.000 onzas en el cuarto trimestre de 2012. La mina Veladero, localizada en la provincia de San Juan, Argentina, contribuyó con 220.000 onzas en el cuarto trimestre de 2012. Veladero produjo 722.000 onzas de oro en 2014.
- La mina Lagunas Norte, en Perú, reportó una producción de oro de 210.000 onzas en el cuarto trimestre.
- Por su parte, la mina de cobre Zaldívar tuvo un trimestre sólido, reportando una producción de cobre de 74 millones de libras de cobre en el cuarto trimestre.

### Identidad Institucional

- Nombre de la empresa: Barrick Gold Corporation.
- Identidad visual: Utiliza un isologotipo para identificarse.



- Visión: Ser la mejor compañía productora de oro del mundo, a través de la exploración, adquisición, desarrollo y producción de reservas de oro de calidad, de manera segura, rentable y socialmente responsable.

- Valores:

#### \* Integridad

Deben actuar de manera honesta, confiable y ética, reconociendo que los accionistas, empleados y las jurisdicciones donde operan son sus grupos de interés más importantes. Tratan los activos de la compañía como si fueran suyos. Su credibilidad y reputación son vitales para su éxito. Reconocen que es esencial proteger su licencia social para operar.

#### \* Respeto y Comunicación Abierta

Tratan a los demás con respeto y fomentan una cultura inclusiva que promueva el compromiso. Comunican su estrategia de negocio, colaboran y rompen barreras. Valorán la diversidad y la valentía para discutir problemas y oportunidades.

#### \* Responsabilidad y Compromiso

Aceptan sus responsabilidades individuales, establecen prioridades y actúan de acuerdo a ellas. Su gente está empoderada para decidir, enfocándose en entregar excelentes resultados de manera responsable. Evalúan los riesgos y toman medidas para mitigarlos. Adoptan sus compromisos con la seguridad, el medio ambiente y sus comunidades y los mantienen como valores personales y profesionales.

\* Trabajo en Equipo

Trabajan de manera conjunta para alcanzar sus objetivos y celebrar su éxito, asegurándose de que sus metas individuales están alineadas con los objetivos del equipo y de la compañía. Se ayudan mutuamente a mejorar a través del desarrollo y el empoderamiento, generando confianza en las habilidades de cada uno. Colaboran entre las regiones y las áreas funcionales para alcanzar sus metas estratégicas.

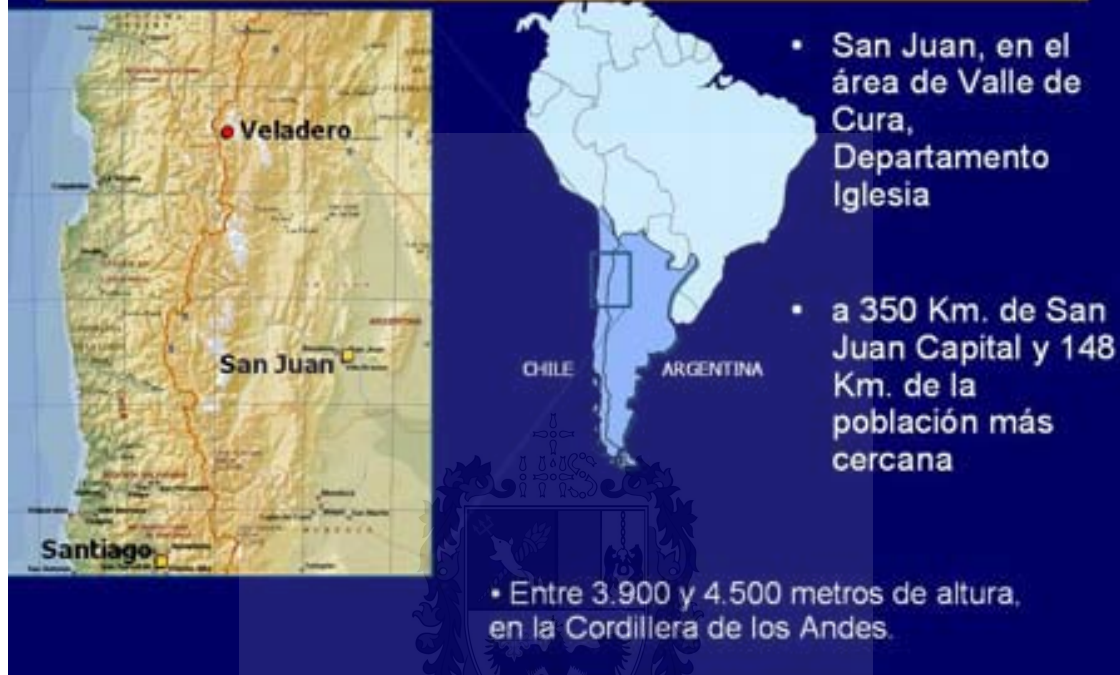
\* Crear valor para el accionista

Se centran en generar ganancias superiores para los accionistas a través de un enfoque disciplinado de asignación de capital y administración del costo. Son responsables por las promesas que hacen y dirigen sus recursos para alcanzar sus objetivos financieros y operativos. Son emprendedores y ágiles, mejoran continuamente su desempeño del negocio para maximizar el valor que entregan a sus accionistas.

#### 4.4 Proyecto Veladero en la provincia de San Juan

La mina se encuentra en la provincia de San Juan, en el área de Valle del Cura, aproximadamente a 350 km. al oeste de la capital provincial y a 148 km. de la población más cercana, a una altura de entre 3.900 y 4.500 metros sobre el nivel del mar. Está ubicada en el denominado “Distrito Frontera”, en el sector limítrofe con Chile.

## Dónde está Veladero



Fuente: Ministerio de Minería, San Juan.

Se produce oro y plata a cielo abierto, en dos tajos, llamados “Filo Federico” y “Amable”. En el tajo Amable se explota el depósito mineralizado del mismo nombre, mientras que en el tajo Filo Federico se explota un cuerpo mineralizado que incluye las zonas de Filo Federico y Filo Norte.

La inversión de la empresa norteamericana Barrick en su construcción fue de U\$S 547 millones (entre el año 2000 y el comienzo de la producción en septiembre de 2005) y la vida útil del proyecto es de 16 -17 años.

El Camino Minero, es la franja donde se emplaza el camino de acceso al área Mina-Planta, se extiende aproximadamente 170 km, desde el pueblo de Tudcum, donde está la garita de control de acceso a Veladero, hasta la mina pasando por la Quebrada de Conconta, Valle del Cura y Quebrada del río Blanco.



## Veladero Camino de Acceso



Fuente: Ministerio de Minería, San Juan.

Según Iezzi Laura Estefanía, Licenciada en Geografía de la Universidad Nacional de La Plata, el yacimiento corresponde a un sistema mineralizado de oro y plata, de tipo epitermal de alta sulfuración, que existe desde la época del Mioceno. Los fluidos de alta sulfuración, proceden de una fuente magmática que depositan metales preciosos cerca de la superficie cuando el fluido se enfría.

El Valle del Cura, donde se encuentra la mina, se considera la prolongación en territorio argentino de la Faja del Indio en Chile. Esta región ha sido estudiada muchas veces en los últimos años debido a la presencia de depósitos minerales de clase mundial, tales como Veladero, Pascua-Lama y el Indio.

La extracción de la roca se hace mediante métodos de perforación y voladura. El material extraído es cargado en camiones con capacidad para 240 toneladas. Luego de la trituración y clasificación, el mineral es depositado en el valle de lixiviación. El

proceso de lixiviación permite recuperar el oro y la plata del material en un circuito cerrado.

Con respecto al número de trabajadores que incorporaron en la etapa de construcción, Barrick comunica que en el año 2004 fueron contratadas 18.000 personas, aunque el número máximo fue de 1.500 contratistas por vez (ello denota un tipo de trabajo de mucha rotación y poca estabilidad) y el promedio de empleados fue de 450. Durante la construcción final y las operaciones iniciales en el año 2005 el proyecto contaba con un promedio de 700 empleados y alrededor de 19.000 contratistas (con las mismas características de los del año anterior).

#### 4.5. Aportes de la minería a la provincia de San Juan

Las operaciones de la empresa Barrick, permiten el crecimiento económico y el desarrollo social. Realizan inversiones importantes en las comunidades en las cuales se insertan.

Para conocer como es el aporte que la mina le dio a la provincia de San Juan, es necesario comenzar desde que los inicios del proyecto Veladero en el año 2000. Hasta el año 2001, el PBI (Producto Bruto Interno) de la provincia logra mantenerse alrededor del 0,9 % del valor agregado generado por Argentina. Pero en año 2002 y 2003 la participación de San Juan tiende a bajar y disminuye a 0,83 %.

Sin embargo, en los años 2003 y 2004 con la construcción de la mina Veladero y la entrada en producción en el 2005, San Juan aumenta de manera histórica su participación en la economía nacional, representando un 1,03%.

Entre los años 2001 y 2008 el PBI de la provincia se cuadriplica, pasando de US\$ 778 millones en el 2001 a US\$ 3.095 millones en 2008. Hasta el año 2002, solamente los sectores de electricidad, agropecuarios y servicios comunales, representaban a nivel nacional más del 1%. En el año 2007, los sectores de industria y construcción superan esa cifra.

Según un estudio de la Consultora Malthus realizado en el año 2009, “La actividad económica de la provincia fue impulsada por Veladero (contabilizado en el sector industrial) y por notorios avances en todos los demás sectores productivos”<sup>37</sup>

El efecto más importante de Veladero en la provincia, es que diversifica la matriz productiva local ya que incorpora un nuevo sector que es la minería, el cual genera demandas nuevas y aporta una mayor estabilidad para un crecimiento en el largo plazo.

Los datos que arroja la consultora en su estudio, es que el impacto de la mina Veladero en la economía equivale a 23,1% del PBI de San Juan. El impacto directo es de un 10%, esto corresponde al valor agregado que se genera en el sector. Y un impacto indirecto de 13% que es generado por el encadenamiento productivo con las demás actividades económicas de la provincia, esto quiere decir que la empresa compra productos y servicios locales que son necesarios para la operación; además las empresas terciarizadas por Barrick, también demandan productos y servicios.

Gracias a la intensa actividad económica que se dio en la provincia a partir de la llegada de Barrick, las exportaciones de San Juan aumentaron desde US\$137 en el año 2001, a más de US\$965 millones en el 2008. En el año 2007 la provincia representa el 1,3% de las exportaciones a nivel nacional, posicionándose en el lugar número 12 entre las demás provincias; antes se encontraba en el lugar número 21. Y en ese mismo año San Juan representa un 54, 3% de las exportaciones de la Región de Cuyo, conformada por San Luis, Mendoza, La Rioja y San Juan.

Para ese año existe un notorio crecimiento de las exportaciones del sector industrial, esto permite que la provincia alcance un puesto de privilegio frente a las demás provincias. Para el 2007 San Juan está entre las 5 provincias con mayores exportaciones del sector industrial de Argentina.

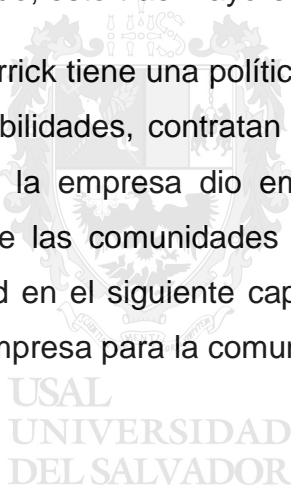
---

<sup>37</sup> Consultora Malthus, *Desarrollo humano en zonas mineras. El caso de la provincia de San Juan y la mina Veladero*, Chile, 2009.

El estudio realizado por la consultora Malthus afirma que, “Veladero ha proporcionado un escenario económico de mayor estabilidad para la provincia, por cuanto diversifica la matriz productiva de San Juan. Esto se aprecia en las tendencias positivas del empleo, en los indicadores sectoriales de la actividad económica y en las recaudaciones tributarias locales, que son claras señales del efecto indirecto de Veladero”.<sup>38</sup>

En el año 2011 Barrick aportó US\$ 13 mil millones a las comunidades en donde opera, esto incluye trabajos bien pagos, ingresos a los gobiernos tanto nacionales, provinciales y municipales; incluye alianza con empresas e inversiones para mejorar la calidad de vida de la población. En el 2014, Barrick anuncia que Veladero produjo más de lo que se había esperado, esto trae mayores beneficios a nivel local.

Con respecto a lo social, Barrick tiene una política de empleabilidad local, es decir que en la medida de sus posibilidades, contratan mano de obra local. Durante las diferentes etapas de la mina, la empresa dio empleo a muchas personas de la provincia y específicamente de las comunidades de Iglesia y Jáchal. De esto se hablará con mayor profundidad en el siguiente capítulo, dónde se verá que una de las estrategias de RSE de la empresa para la comunidad, es contratar personal local.



---

<sup>38</sup> Ibidem.

## Capítulo nº 5

Responsabilidad con la comunidad. La imagen de Barrick en la comunidad de Iglesia.

### 5.1 Relaciones con la comunidad

Una de las bases de la responsabilidad social empresarial de Barrick es su plan de relacionamiento comunitario. El diálogo constante con las comunidades y el desarrollo de procesos de consulta durante las fases de construcción, operación, cierre y post cierre del ciclo de vida del proyecto, existe una permanente retroalimentación entre la compañía y sus públicos que les permite incorporar mejoras en el desempeño ambiental y social.

Además identifica oportunidades de desarrollo comunitario, a través de la caracterización temprana de los principales aspectos que afectan a las comunidades locales.

El plan de relacionamiento comunitario contempla la identificación de las comunidades potencialmente afectadas, mapeo y análisis de sus grupos de interés, y las actividades de consulta y comunicación pública. De esta manera mejora la eficacia y los efectos de las iniciativas de inversión social.

Para Barrick, mantener altos niveles de comunicación con los distintos actores con los que interactúan es un aspecto clave. Buscan tener relaciones de largo plazo con la comunidad, basadas en transparencia y confianza. Están convencidos de que eso va en beneficio directo de todas las partes involucradas, de manera que entienden que el diálogo constante debe estar también en la base de la minería responsable y moderan.

En sintonía con la creciente globalización de las comunicaciones, les interesa desarrollar permanentemente formas más efectivas para mantener informadas a las personas sobre su trabajo y para recibir sus opiniones. En Barrick, se comunican a través de distintas instancias. Así, por ejemplo, sus oficinas regionales y

operacionales, suelen recurrir a encuentros públicos informativos, visitas en terreno, publicaciones externas e internas, plataformas digitales, mecanismos formales e informales de preguntas y respuestas, diálogos personalizados, entre otras.

Barrick posee programas de monitoreo social con el cual no solo se llevan a cabo los diálogos para identificar a las comunidades ubicadas en las regiones donde operan sino que también se llevan a cabo evaluaciones de impacto social. Si en el área habitan pueblos indígenas, o sienten cierta identificación colectiva hacia el área del proyecto, desarrollan un plan de consulta para abordar necesidades, inquietudes y características específicas de dichos grupos. Del mismo modo, estos procesos de evaluaciones de impacto social, son el instrumento a través del cual se identifican los territorios de las comunidades locales y sus derechos consuetudinarios.

La evaluaciones de impacto ambiental también les ayuda a identifica las oportunidades de desarrollo sustentable en las comunidades donde operan. Por lo general, los programas de desarrollo sustentable de Barrick contribuyen al progreso de los servicios de salud y educacionales de las comunidades vecinas a sus plantas de operaciones. Igualmente, aportan desarrollo económico no relacionado con la minería e iniciativas comunitarias, hacen contrataciones locales y, siempre que pueden compran bienes y servicios en la región. De esta forma, Barrick garantiza que los miembros de la comunidad local participen de los beneficios de la minería.

Dentro de la empresa tienen una política en la que se trata de priorizar la contratación de habitantes de las comunidades que rodean la planta. En la mayoría de los casos, además, les ofrecen un entrenamiento técnico, de manera que puedan emprender en mejores condiciones la creación de empresas locales. El objetivo final es que estas empresas estén en condiciones de trabajar incluso una vez que haya finalizado el proyecto de Barrick.

Estas medidas generan oportunidades en lugares que, a menudo, están en las regiones de desarrollo más apartadas del mundo, y realmente muy carenciadas en aspectos básicos. Junto a organizaciones no gubernamentales, otras empresas del

sector privado y organismos públicos se tratan de implementar programas, servicios e iniciativas de desarrollo social para estas comunidades.

La empresa posee un “Estándar de Relaciones Comunitarias” que define los requerimientos mínimos para los proyectos y operaciones de Barrick. El estándar consta de 18 elementos, los cuales están divididos en dos categorías:

- Elementos de Gestión, que especifican los requerimientos que sustentan la gestión de un programa de relaciones comunitarias a nivel del sitio.
- Elementos Específicos del Contexto, que son requerimientos que abordan los riesgos, impactos, oportunidades y obligaciones específicos de cada sitio.

Dentro de los elementos de gestión se encuentran distintos requerimientos como, riesgo social, impacto social, plan de gestión social, relacionamiento de stakeholders, obligaciones sociales, gestión de reclamos, liderazgo, gobernabilidad y colaboración, y búsqueda, contratación y capacitación.

Cada uno de los puntos mencionados, tiene su propósito y su requerimiento de desempeño. Es importante para ellos obtener una licencia social, y para ello es necesario que cuenten con un entendimiento exhaustivo sobre los impactos positivos y negativos que su actividad tiene en la región, y a partir de ello intentar reducir los mismos.

Además un punto importante es el relacionamiento efectivo con los grupos de interés, el mismo requiere de evaluación y planificación desde la primera etapa de una mina.

Dentro de los elementos específicos del contexto, se contemplan requerimientos tales como, desarrollo comunitario, pueblos indígenas, patrimonio cultural, adquisición de tierras y reasentamiento involuntario, gestión de influjo y minería ilegal, cierre social, abastecimiento local y contratación, empleo local, seguridad de la comunidad y contratistas.

Los programas de desarrollo comunitario constituyen una estrategia clave para reducir los impactos y riesgos sociales de una comunidad, para cumplir con las obligaciones sociales y además obtener la licencia para operar. Si se gestionan de una manera adecuada, pueden maximizar las oportunidades de desarrollo socioeconómico, brindar beneficios sostenibles en el largo plazo para la comunidad local y además mejorar el ambiente operativo del sitio.

## 5.2 Acciones de Responsabilidad Social de Barrick con la Comunidad de Iglesia

Según los reportes de sustentabilidad presentados por Barrick en el año 2012 y 2013 se presentaron los distintos ejes y proyectos en los que trabajaron para el desarrollo de las comunidades vecinas, los cuales se dividen en:<sup>39 40</sup>

### 1. Consulta pública y participación ciudadana

Barrick cuenta con cuatro mecanismos:

- Charlas de difusión comunitaria: Las mismas tienen como objetivo compartir con los grupos de interés información objetiva sobre el impacto de sus emprendimientos, las actividades de mitigación y proyectos para facilitar su comprensión y reducir inquietudes. Estas charlas abiertas se hacen a través del intercambio de preguntas y manifestación de intereses, que posibilitan oportunidades tempranas de conocimiento mutuo entre la comunidad y los nuevos proyectos de interés para ellos. Esta actividad contribuye a disminuir la brecha de percepción de la comunidad sobre las actividades del proyecto.
- Programas de visitas comunitarias a la operación: Este eje tiene como propósito que las personas que visitan la mina obtengan información

<sup>39</sup> Reporte de Sustentabilidad, Barrick, Argentina, 2012. Disponible en Internet en: [http://barricklatam.com/barrick/site/artic/20131108/asocfile/20131108163319/reporte\\_barrick\\_argentina2012.pdf](http://barricklatam.com/barrick/site/artic/20131108/asocfile/20131108163319/reporte_barrick_argentina2012.pdf). Consultado el: 21 de febrero de 2016.

<sup>40</sup> Reporte de Sustentabilidad, Barrick, Argentina, 2013. Disponible en Internet en: <http://barricklatam.com/reporte-rse-argentina-2013/Reporte-Barrick-2013.pdf>. Consultado el: 21 de febrero de 2016.



sobre las condiciones en que se desarrollan las tareas y puedan apreciar en vivo las actividades que se llevan a cabo en Veladero. Esto permite que luego los visitantes se conviertan en difusores y multiplicadores en la comunidad.

- Programa puerta a puerta: Dicho programa consta de visitas en los domicilios particulares de la comunidad de Iglesia y Jáchal, y tiene como objetivo dar información sobre las operaciones que realiza la empresa en Veladero y Pascua-Lama. Esto se hace a través de folletos, documentación y manuales. También brindan capacitación sobre el mecanismo de quejas y reclamos para hacer en la compañía. Este eje más que nada informa sobre el desarrollo local, las actividades de gestión ambiental y los posibles riesgos asociados al proyecto Veladero.

El mecanismo de quejas y reclamos se hace en las oficinas de Barrick ubicada en cada comunidad, donde la empresa se encarga de recoger los mismos y derivarlos al área que corresponde, para luego responder en un plazo no mayor a treinta días.

- Monitoreo participativo: Cada dos años, son invitados miembros de la comunidad de Iglesia y Jáchal a ser partícipes de los procesos de monitoreo de agua que realiza el área de medio ambiente de Barrick. El objetivo es dar transparencia a los procedimientos de extracción y análisis del agua. Se incentiva a la participación por parte de los elegidos de la comunidad para realizar trabajos de muestreo de agua en conjunto con los profesionales de medio ambiente.

## 2. Inversión social

Las áreas de acción definidas para el desarrollo comunitario son las siguientes:

- Desarrollo económico: aquí hicieron foco en el trabajo con productores, agricultores y ganaderos del departamento de Iglesia. Los programas dentro de este eje fueron:

- Programa de cultivo de tomate que tiene como objetivo diversificar y desarrollar un polo productivo, industrial y exportador de tomates para secar a través de la capacitación y la transferencia tecnológica.
  - Programa de cultivo de semillas, a finalidad es insertar, reorganizar y capacitar a los productores en la elaboración y comercialización de semillas, estimulando el desarrollo de nuevos cultivos de gran impacto global a través de la incorporación de nuevas tecnologías y la vinculación con otros productores y empresas con alto grado de especialización en la actividad.
  - Programa de producción de hortalizas, apunta a reorganizar y capacitar a los horticultores en la producción y comercialización de hortalizas para abastecer al mercado local de Jáchal e Iglesia.
  - Programa apícola, desarrollado con el objetivo de apoyar el desarrollo de la actividad apícola de los departamentos de Iglesia y Jáchal a través de capacitaciones y transferencia tecnológica.
  - Programa caprino, el mismo se inició a principios de 2009, se desarrollaron actividades prácticas y capacitaciones con los productores caprinos de los departamentos de ambos departamentos. Se desarrolló un plan sanitario caprino para determinar el estado de los animales y así partir de una línea base para luego hacer el seguimiento,
  - Programa de transferencia tecnológica, apoya y estimula mediante la transferencia de conocimientos y tecnología el desarrollo de la producción agrícola de Iglesia y Jáchal. Se instalaron sistemas de riego por goteo para los cultivos y se entregaron máquinas agrícolas.
- Educación: las iniciativas en este eje estuvieron orientadas a proveer herramientas para elevar la empleabilidad en puestos de minería y además en actividades relacionadas con a los recursos y potencialidades de Iglesia. Los programas fueron:

- Bachillerato para adultos, el mismo está organizado en dos ciclos, uno básico y otro orientado, para alumnos que se encuentran en diferentes niveles en sus estudios secundarios. El ciclo orientado tiene una duración de 15 meses y el ciclo básico, de 24 meses.
  - Tecnicatura en Gastronomía.
  - Licenciatura en Hotelería y Turismo.
  - Inclusión digital e inserción laboral.
- Salud: el fuerte de este eje es la prevención de enfermedades, la promoción de la salud y el fortalecimiento de las instituciones dedicadas a este rubro. Los programas fueron:
- Programa de salud de la mujer, en el mismo se realizaron charlas informativas y preventivas, se concientizó sobre la importancia de los controles ginecológicos en las mujeres en edad fértil para prevenir enfermedades como el cáncer de cuello de útero y mama. También, se ofreció atención médica personalizada y se realizaron los exámenes de salud correspondientes.
  - Programa de salud bucal: se realizaron charlas, actividades didácticas e intervenciones bucales para los alumnos de las escuelas primarias de la comunidad de Iglesia, para difundir la importancia de la higiene bucal, la consulta periódica al odontólogo y una dieta adecuada.
  - Campaña de la visión: se realizaron controles oftalmológicos a niños escuelas primarias de Iglesia, a cargo de los docentes de los establecimientos educativos, previamente capacitados por la Fundación Prevención de la Ceguera Infantil de la Clínica del Sol.
- Agua y energía: en las comunidades cercanas a las operaciones de Barrick, la provisión de energía y la disponibilidad de agua potable son dos temas de mucha relevancia. Los programas fueron:
- Programa de mejoramiento de defensas hídricas y canales de riego

- Programa de energía solar doméstica para puestos cordilleranos.

- Arte, cultura y deporte/Apoyo a la difusión turística: el principal objetivo de este eje fue preservar las tradiciones del pueblo y colaborar con la difusión turística. Las actividades desarrolladas en este eje tienen como objetivo difundir turísticamente y colaborar con la preservación de la identidad cultural de la zona de influencia a través del apoyo a instituciones u organizaciones que realizan actividades artísticas, culturales, deportivas y sociales de interés general y de gran convocatoria. Para ello implementaron el programa de apoyo a la difusión turística.

- Relaciones comunitarias: en este eje se trabajó mucho en el tema de la planificación social del cierre de la mina y además en la sostenibilidad de la comunidad en el largo plazo.

### 5.3 Acciones con la comunidad en números

En los reportes de sustentabilidad brindados por la empresa Barrick, se muestran datos en números sobre la llegada de estos programas para la comunidad.

Así, con respecto al Programa de Desarrollo Económico en el año 2012 incorporaron un sistema de riego por goteo y malla antigranizo, para lograr ahorrar agua hasta en un 60%, además aumentar el rendimiento y con las mallas evitar las pérdidas totales que se producen generalmente por la caída de granizo en la zona. Todo este sistema fue colocado para el programa de cultivo de tomate, donde hubo una cantidad de 8 productores, 9 hectáreas de superficie cultivada y 153.442 kg cosechados. En Iglesia se vieron beneficiadas las Cooperativas El Porvenir y Bella Vista. En el cultivo de semillas de cebolla hubieron 2 productores, 1,6 hectáreas cultivadas, 270 bolsas cosechadas y el beneficiario fue la cooperativa El Porvenir. Y en el cultivo de semillas de lechuga, fueron 5 los productores, con un total de 1,5

hectáreas cultivadas y 2.500 kg cosechados. El beneficiario fue la cooperativa Bella Vista.

Además en ese mismo año el programa apícola tuvo un crecimiento del 160%, gracias al aporte de la empresa en el armado de colmenas y por el trabajo de los productores que fueron 13 en total y la asociación beneficiada fue la Apícola de Iglesia. En el reporte del año 2013, proporcionaron maquinaria agrícola e instalaron un sistema de riego por goteo para cultivos frutícolas.

Por último en el programa caprino, fueron 3 los productores. La empresa entregó todos los materiales para los corrales y la cooperativa beneficiada fue la de Agua Negra.

En cuanto al Programa de Educación, en el año 2012, en el Bachillerato de adultos hubo 40 participantes de los cuales egresaron 31; en la Tecnicatura en Gestión Gastronómica entre 2009 y 2011 hubo 42 alumnos; en la Licenciatura en Hotelería y Turismo participaron 32 alumnos; y en el programa de inclusión digital participaron 220 niños, 60 adultos y se dio equipamiento a 3 salas de computación. En el año 2013, el total de alumnos en el Bachillerato de adultos fue de 84; y en ese año finalizó la segunda etapa de la Licenciatura en Gastronomía con 23 alumnos regulares.

De acuerdo al Programa de Salud de la Mujer, en el año 2012 fueron atendidas 246 mujeres y 7 de ellas estuvieron en seguimiento; en el Programa de Salud Bucal se visitaron 14 escuelas y fueron atendidos 2850 niños en Iglesia, se logró una reducción del 45% de la extracción de dientes permanentes debido a la capacitación y consulta odontológica; y en el Programa de la Visión, se controlaron 1550 alumnos en un total de 15 escuelas visitadas. En el reporte del año 2013, controlaron la visión de 1114 niños, de los cuales 167 recibieron anteojos por presentar una patología en la vista; en 15 escuelas se evaluaron un total de 310 niños; y en el Programa de Salud de la Mujer, se atendieron 132.

Con respecto al Programa de Energía y Agua, en el año 2012 y 2013 se construyeron infraestructuras para el mejoramiento de defensas hídricas y canales de riego, y se entregaron paneles solares fotovoltaicos a dos puestos cordilleranos.

En el año 2012, se auspiciaron 22 eventos en el departamento de Iglesia, como: La Fiesta Provincial de la Semilla y la Manzana, el Festival Criollo El Llano, el Festival Criollo de Bella Vista, el Festival del Gaucho del Lazo, entre otros. En el año 2013 un total de 52 eventos deportivos y culturales entre los dos departamentos. Estos números corresponden al Programa de Apoyo a la Difusión Turística.

En cuanto a las reuniones y charlas con gentes de la comunidad, en el año 2012 participaron 482 en las charlas, 188 visitaron la mina y 124 asistentes en el monitoreo participativo de agua, en estos números están contemplados ambos departamentos, ya que en el reporte no se realiza una división. En el año 2013, se realizaron 33 charlas de las cuales participaron 547 asistentes entre Iglesia y Jáchal.

#### 5.4 Motivación para estudiar el caso Barrick en la comunidad de Iglesia, San Juan

Los motivos que llevaron a realizar esta investigación sobre si las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Barrick para la comunidad de Iglesia redundan de manera positiva en el pueblo, fueron el hecho de tener cierto apego y cariño al departamento y a su gente, a su historia y sus costumbres.

Se quiso conocer como la empresa cambió sus vidas desde su llegada, sus sentimientos hacia ella, su opinión sobre la minería y sus inquietudes. Saber si estos programas de desarrollo comunitario implementados por Barrick dieron los resultados esperados, saber cómo son tomados por la comunidad, si los mismos ayudan a mitigar el impacto que la mina Veladero produce en sus tierras.

La inquietud siempre fue conocer la opinión del pueblo sobre la empresa, porque la realidad es que desde que Barrick llegó a Iglesia, se generaron muchos puestos de trabajo con salarios importantes, la economía del departamento y sobre todo de la

provincia comenzaron a incrementarse de manera considerable, tanto que desde el 2005 la economía de San Juan crecía más rápidamente que la nacional. Además las exportaciones de la provincia también crecieron y llegaron a postularla entre las primeras exportadoras del país, en 2012 Veladero era el responsable del 34% del Producto Bruto Interno de San Juan.

Sin embargo, cuando la empresa se insertó en la comunidad también produjo cambios en la rutina del pueblo, ya Iglesia no se caracteriza por su tranquilidad porque cada tanto hay desfiles de maquinaria pesada, esto además produce la ruptura de las rutas que conectan pueblo con pueblo dentro del departamento, lo que muchas veces produjo varios accidentes. También se sabe que la actividad por más controlada que esté siempre existe contaminación, mucho más si se produce alguna falla como la ruptura del dique de cola en septiembre del 2015, en dónde se derramo gran cantidad de cianuro en los ríos.

Es por ello que la cuestión fue averiguar cómo es vista la empresa por la comunidad, como reciben sus programas y si las ventajas de la minería pesan por encima de las desventajas.

## 5.5 Opinión de la comunidad de Iglesia sobre la empresa Barrick Gold

En el mes de marzo del año 2015 se realizaron 300 encuestas de manera personal en el departamento de Iglesia con el fin de conocer lo que piensan los habitantes del pueblo sobre la minera Barrick y sobre sus programas de Responsabilidad Social Empresaria para la comunidad.

La encuesta constó de 12 preguntas, algunas fueron filtro, es decir que de acuerdo a la respuesta, se realizaba una pregunta en base a ella, por lo tanto existe una bifurcación en el cuestionario. Algunas fueron dicotómicas, es decir solo dos opciones, y otras con un abanico de respuestas en las que se podía optar por unas o más de ellas. Todas las preguntas fueron cerradas, es decir que el encuestado tuvo distintas opciones para elegir de acuerdo a la pregunta. Sin embargo, algunos

interrogantes fueron semiabiertos, es decir se dio la opción “otras” por si la persona deseaba agregar información adicional.

Se encuestaron 152 hombres y 148 mujeres. De los cuales 83 de ellos tenían entre 18 y 28 años, 76 entre 29 y 39 años, 78 entre 40 y 49, y 63 personas tenían de 50 años en adelante.

Del total de los encuestados, el 94% contestaron que sí conocían a la empresa Barrick, algunos por escucharla nombrar y otros por tener o haber tenido un contacto más cercano con ella. Sólo el 6% dijo no conocer la empresa, en realidad los que contestaron de forma negativa, fue para no contestar el cuestionario.

En cuanto a la opinión de ellos sobre la empresa, el 11% respondió tener una muy buena opinión sobre Barrick, el 39% buena, el otro 39% una opinión regular, y el 11% un pensamiento negativo.

Luego se les preguntó si pensaban que Barrick fuera un beneficio para Iglesia, a lo que el 39% respondió que SI, el 35% dijo que NO y el 26% concordaron que era un poco de ambas, que para algunas cosas si era un beneficio que la empresa estuviera allí, y para otras cosas no.

En esta pregunta se podía elegir más de una opción, la mayoría concordó que es un beneficio porque le dan trabajo a la gente de la comunidad, en un menor porcentaje contestaron que porque ayuda al desarrollo económico de Iglesia, un 7% dijo que porque fomenta la educación, un 2% porque promueve la salud, y en un menor porcentaje por otras razones. Una persona contestó otra opción, diciendo que es un beneficio porque deja regalías para el municipio, aunque mucho no se vean reflejadas.

Por otro lado, los encuestados que contestaron que no era un beneficio, la gran mayoría concuerda que es porque contamina, siguiendo porque daña el suelo, luego porque perjudica las generaciones futuras, y en menor medida porque no ayuda a la comunidad. Sólo una persona contestó otra opción, que además de todas las mencionadas, porque provocan gran desertificación en la cordillera.



Después se les interrogó sobre si habían recibido algún beneficio por parte de la empresa, el 53% contestó que NO, y el 43% que SI; de estos últimos, el 54% sostuvo que fue beneficiado porque consiguió trabajo en la mina o le dieron trabajo a algún familiar, el 20% porque pudo capacitarse en un oficio, el 17% porque pudo terminar sus estudios o estudiar una carrera, un 7% porque mejoró la calidad de vida de la sociedad y un 2% contestó con otras opciones como que los ayudaron con su producción o con su taller, y otra que su hija pudo terminar sus estudios.

Con respecto a los programas de Barrick para el desarrollo de las comunidades vecinas, el 72% de los encuestados respondió que los conoce y el 28% que no. A los que los conocen se les preguntó cuáles de ellos conocían, y los más conocidos por la gente son el de Charlas Comunitarias y el programa de Educación, luego le siguen el programa de Desarrollo Económico y el de Salud, y sólo dos personas mencionaron el de Agua y Energía.

En base a esto, se indagó a las personas que contestaron que si conocían los programas, si estos ayudaban a la comunidad. El 53% concordó que estos programas ayudan, el 28% que ayudan poco, el 17% que no ayudan, y el 2% que no ayudan.

Luego se les preguntó si estos programas ayudaban a mejorar la imagen de la empresa frente al pueblo de Iglesia. El 39% concluyó que ayudan poco, el 31% que ayudan, el 23% que no ayudan, y el 7% dijo que ayudan mucho.

De los encuestados que respondieron conocer uno o más de los programas implementados por Barrick para la comunidad, se les pregunto si habían participado de alguno, y si así fue, de cual. El 42% dijo haber participado de alguno de ellos, y el 58% contestó no haber sido parte, pero si conocerlos, generalmente por el boca a boca de terceros.

De los ciudadanos que participaron de los programas, la mayoría lo hizo en el de Reuniones y Charlas Comunitarias y en el Programa de Educación, luego le sigue el Programa de Salud ya sea por haber participado ellos mismos o sus hijos, luego en

menor medida el Programa de Desarrollo Económico y el de Apoyo a la Difusión Turística. En el Programa de Agua y Energía, nadie dijo haber participado.

Se indagó sobre si les parecía positivo que la empresa se acerque a la comunidad, a lo que el 51% respondió que les parece positivo, el 33% regular, el 14% muy positivo, y el 2% negativo. Algunos de ellos afirmaron que sería mucho mejor que se acercaran más, y que tomaran más en cuenta la opinión de los ciudadanos de la comunidad.

Después se quiso conocer cuál es la imagen que tiene el pueblo sobre Barrick, para ello se dieron una serie de opciones, en dónde el encuestado pudo escoger más de una opción. La mayoría coincidió que es una empresa que da trabajo a la gente de la comunidad, luego le sigue que es una empresa que daña el suelo iglesiano y una empresa que contamina; otros coincidieron en que es una empresa que ayuda al desarrollo económico del departamento, y en menor medida la gente piensa que es una empresa que ayuda a la comunidad y que fomenta la educación.

Algunos se animaron a dar su punto de vista y dijeron que Barrick es una empresa multinacional que explota los países del tercer mundo, otros mencionaron que ven que es una empresa que por quedar bien y seguir haciendo sus cosas, hace lo que sea para conformar a la gente del pueblo aprovechando su ignorancia. Otro dijo que es una empresa que los fue a invadir, y por último un ciudadano dijo es una empresa que solo le interesa hacer sus negocios a costa de la gente del pueblo.

Se les preguntó también si su opinión sobre Barrick se había modificado desde que la empresa comenzó a operar en el año 2005. El 53% respondió que si se modificó, y el 47% que no. Los que respondieron que si fue modificada su opinión, el 52% lo hizo para mal y el 48% cambiaron su opinión para bien.

Por último, se les preguntó como creían que iba a quedar el pueblo luego de que la empresa se vaya. Esta pregunta tenía varias opciones y el encuestado podía marcar más de una. La mayoría de la gente piensa que Iglesia va a quedar con desocupación, en menor medida pero no menos importante la gente cree que Iglesia

va a quedar con contaminación y con problemas económicos. Luego con menor porcentaje se eligieron las opciones de que Iglesia iba a quedar con mejoras edilicias, con mejores recursos y con mayor turismo.

Además hubo gente que respondió más allá de las opciones. Alguien dijo que le interesaría saber cómo va a ser el cierre de mina, y que cuando la empresa se vaya es el estado el que va a tener que tener un mayor control sobre el empleo. Otra persona comentó que todo podría lograrse si hubiera un control sobre los recursos y regalías que proporciona Barrick a la comunidad. También otra persona dijo que la empresa debería haber puesto una salita de salud.

Se pudo apreciar un cierto malestar y hasta temor por parte de los encuestados a la hora de saber sobre que se trataba la encuesta. Muchos pensaron que era parte de Barrick ya que afirmaron estar cansados de ser encuestados por la empresa de manera frecuente, otros reconocieron temor y se mostraron reacios a responder y algunos para evitar las preguntas dijeron no conocer la empresa aunque la realidad es que en un pueblo tan pequeño se sabe todo, más si una empresa multinacional hace más de 15 años que está insertada en el pueblo.

En adición a las encuestas, se obtuvo el testimonio de un ciudadano del pueblo que por razones personales no quiso que se revele su identidad. Esta persona comentó que a él y su grupo Barrick los ayudó mucho con su producción, al principio brindándole todos los recursos al 100% y luego con el tiempo reduciendo ese porcentaje para que ellos aprendieran a sostener el negocio por su cuenta. Comentó que sin la ayuda de la empresa no hubiera sido posible, ya que muchas veces pidieron ayuda a la municipalidad de Iglesia sin obtener respuesta favorable.

Sin embargo, comentó que en algunos aspectos el sistema falla, como por ejemplo en el nexo que la empresa les hace con los compradores. Admitió que muchas veces estos compradores conseguidos por Barrick no les pagaban a tiempo y otras veces no les enviaban a tiempo los camiones, logrando que el producto se pudriera.

Además, reconoció su disconformidad con la minería, con Barrick y con el gobierno, diciendo que los únicos beneficiados son ellos porque están tomados de la mano, pero que la realidad es que hay muchas cosas que no están en regla, cosas que no se hacen de manera responsable. Entiende que la empresa hace muchas acciones por el pueblo, pero cree que es su deber por estar sacando los minerales de su tierra.



## Conclusión

A modo de cierre de este trabajo de investigación, se quiere afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial es sin duda una de las actividades dentro del ámbito de las Relaciones Públicas que cada día adquiere mayor prestigio.

Se cree que no hay organización que en la actualidad no contemple la RSE como su eje de partida para cada una de sus acciones, o que no esté pensando un plan para incorporarla inmediatamente a su cultura empresarial. Es que en los últimos años la RSE cobró mucha importancia, las instituciones se dieron cuenta de la relevancia que tiene actuar bajo valores éticos y de sustentabilidad.

Esto se debe a que también las personas cambiaron su manera de pensar frente a temas como el medio ambiente o el desarrollo de comunidades, entre otros. Es decir, la sociedad comenzó a demandar a las empresas un comportamiento más responsable en todos sus aspectos.

Está comprobado que las organizaciones que incorporaron la Responsabilidad Social Empresarial a su cultura y que la toman como punto de partida antes de ejecutar cualquier acción con sus distintos públicos, tienen mayor rentabilidad, reducen sus costos operativos y además mejoran considerablemente su imagen y reputación.

Todos estos beneficios mencionados que obtiene la organización, se deben justamente a que en la actualidad la sociedad se interesa más por lo sustentable, es por ello que si ven un producto que cumple con ciertos requisitos para el cuidado del medioambiente, como por ejemplo el reciclaje, sin duda lo van a preferir sobre otro que no lo es.

Y estos criterios no sólo lo aplican a los productos, sino a muchos aspectos, como si la organización es sustentable en toda su cadena de valor, o si es coherente entre su discurso y sus acciones, entre otros. Es que como se dijo anteriormente, la sociedad hizo un cambio en su pensamiento, y ahora se preocupa y se ocupa más

por la sustentabilidad en todos los ámbitos, y al mismo tiempo le demandan a las organizaciones que también lo hagan.

Con respecto a las empresas Mineras, la realidad es que es muy cierto que en materia de Responsabilidad Social Empresarial tienen un doble desafío debido a que su actividad en mayor o menor escala genera un impacto sobre todo en lo ambiental, pero también lo hace en lo social y económico.

Asimismo poseen un doble desafío porque las empresas mineras no se insertan en una comunidad sabiendo que quizás estén ahí el resto de su vida, saben desde un principio que no estarán allí más de 25 años, y en muchos casos ese número es menor, todo depende de la cantidad de recursos que posean los yacimientos y que evidentemente son recursos naturales no renovables.

Se sabe que además de todo esto, su desafío mayor es la opinión pública. Durante años las mineras han tenido que lidiar con activistas, organizaciones no gubernamentales, y el común de la gente que está en contra de la minería. Tanto es así que en muchas ocasiones algunas empresas no pudieron insertarse por el fuerte freno que les puso la sociedad.

A pesar de todo, se entiende que es una actividad que es necesaria para la vida actual que todos llevan, ya que la minería y los productos hechos a base de minerales son una parte esencial del tejido social y económico de la sociedad actual.

Como para entender la importancia que tiene la actividad, decir que los materiales extraídos de la mina se utilizan en fertilizantes para agricultura, para la preparación de algunos alimentos, para los empaques de acero, vidrio, aluminio y plástico, para los utensilios de cocina, para la mayoría de los materiales para construcción, para la energía, para la fabricación de medios de transporte y de tecnologías y comunicaciones.

Podríamos preguntarnos si es posible vivir sin la minería, pero creemos que la respuesta sería negativa ya que la mayoría de nuestra vida está rodeada de cosas que vienen de ella. Si estamos de acuerdo en que si bien es una actividad que

genera grandes impactos, las empresas deben tratar de minimizarlos al máximo, y sin ninguna duda deben velar por la sustentabilidad en todos sus ejes, creemos que deben estar el doble de atentas, predispuestas y conscientes que empresas de otros rubros.

Con respecto al caso estudiado, se quiso conocer si las actividades de Responsabilidad Social Empresarial llevadas a cabo por Barrick para la comunidad de Iglesia, redundaban positivamente en el pueblo, si fueron bien recibidos por la gente y si conseguían la efectividad esperada por la empresa.

Luego de realizar una exhaustiva investigación sobre los programas de RSE para el desarrollo de las comunidades vecinas implementados por Barrick, y de hablar con los receptores de los mismos que son los habitantes de Iglesia, se pudo llegar a varias conclusiones.

En primera lugar, decir que los distintos programas que la empresa pensó para el desarrollo comunitario del departamento de Iglesia, son excelentes, porque tocan varios aspectos, pasando desde la economía, la educación, la salud, la energía, el turismo y el acercamiento cara a cara con la gente.

Estos programas sin duda lograron que la comunidad crezca en los distintos puntos mencionados anteriormente. Muchas personas lograron tener un empleo estable y rentable, los pequeños productores tuvieron un considerable crecimiento en la producción y venta de sus cosechas, varios adultos lograron terminar la escuela y chicos con secundario completo pudieron obtener títulos terciarios. En materia de salud se logró prevenir y tratar enfermedades, aunque sus esfuerzos no logren suplir la falta que hay en el municipio de un sistema de salud aceptable.

Desde un principio se considera que la empresa intentó planear estos programas en base a las necesidades del pueblo, encontradas luego de un estudio previo. De manera clara, todos los ejes abarcados en estos programas denotan la falta que había en cada uno de ellos antes de que la empresa llegara.

En segundo lugar, manifestar que si bien se considera que los programas son excelentes, se encuentra una falla en la manera de ejecutarlos. Se llega a esta conclusión luego de las encuestas realizadas a parte de la población de Iglesia y del diálogo entablado con algunas personas influyentes.

Si bien muchos aseguran conocer algunos de estos programas, no todos participan de ellos. Esto se debe a la falta de interés por parte de las personas de involucrarse en ellos, a veces por desconocimiento o simplemente por no estar de acuerdo con las actividades mineras. Y además mencionar que hay personas que directamente desconocen la existencia de estos programas.

Luego de dialogar con algunos encuestados, se supo que a las reuniones y charlas comunitarias implementadas por Barrick, no hay mucha concurrencia, y que esto también incrementa el desconocimiento en materia de lo que la empresa hace para mitigar impactos, o de que se trata la contaminación, sus posibles riesgos, entre otras cosas. Si bien en las encuestas uno de los programas que más se conoce en el pueblo y del que más participaron es el de Reuniones y charlas comunitarias, se puede notar en los reportes de sustentabilidad que el número de concurrentes no es representativo de la población de Iglesia. La gente admitió no saber mucho sobre el tema contaminación ambiental, y los efectos a largo plazo que esto puede traer.

Otro punto importante que se percibió, es que mucha gente afirmó que sería interesante o positivo que la empresa se acercara más a la comunidad. Esto quiere decir, que a pesar de los programas implementados, Barrick no tiene un acercamiento sincero y comprometido hacia la comunidad, o al menos ese es el sentimiento que posee el pueblo. Esto se refuerza con otras declaraciones, en las que dijeron que para ellos Barrick es una empresa que por quedar bien y hacer su trabajo tranquilos, hacen lo que sea por conformar a la gente aprovechando su ignorancia.

Además, esto se puede sustentar, con las respuestas sobre si estos programas ayudan a la comunidad de Iglesia, en la cual la mayoría respondió que simplemente ayudan, y en segundo lugar se posicionaron aquellas personas que piensan que



ayudan poco. Al igual que cuando se les preguntó sobre si estos programas ayudaban a mejorar la imagen que el pueblo tenía sobre la empresa, y la respuesta con mayor porcentaje fue que ayudaban poco.

Por otra parte, la imagen que la mayoría de la gente del pueblo tiene sobre la empresa, es que es una empresa que da trabajo. Y es que la verdad, cuando la empresa llegó se generaron muchos puestos de trabajo, no sólo contrataron personal para la mina, sino para las empresas terciarizadas, y además con todo el movimiento que implicó implantar una mina, nacieron nuevos productores.

Todo esto logró que la economía se reactivara, el pueblo comenzó a ver sueldos con sumas mayores a las que se podían imaginar, y esto al principio trajo sensación de bienestar y de satisfacción entre los pobladores. Luego con el paso de los años este pensamiento se fue modificando debido a diferentes factores.

Algunos ejemplos de estos factores son la contaminación que provocan, la molestia de la constante maquinaria pesada que irrumpe diariamente en las rutas del pueblo provocando el deterioro del asfalto, algunas irregularidades en varios aspectos que los pobladores saben que existen en la mina pero que pocas veces salen a la luz en los medios de comunicación, y sobre todo la queja constante sobre el control de las regalías, que en realidad esto no corre por cuenta de la empresa, sino que es el municipio el encargado de administrar bien el dinero que le corresponde por la actividad minera.

Este es un tema complejo en el que no se quiere entrar, pero si quisiéramos mencionar que es un punto por el cual la gente está muy molesta y disconforme, ya que admiten que esa plata no siempre se usa para beneficio de la comunidad y el departamento. Si bien Iglesia creció mucho, existen muchas irregularidades en cuanto a este asunto, algo que sin duda nos llama la atención es que con tanto dinero que entra en el municipio gracias a la minería, el hospital de Iglesia no esté equipado para recibir emergencias de ningún tipo, ya que sabemos que muchas mujeres tuvieron que dar a luz en el hospital del departamento de Jáchal o en la

capital de la provincia; sin mencionar otro tipo de emergencias, el hospital no está debidamente equipado para recibir a pacientes ni de baja ni de alta complejidad.

También mencionar que si bien algunos de estos programas están pensados para que cuando la empresa cierre y se vaya, la comunidad no sienta ese vacío, y no se genere un pasivo social, sino al contrario que pueda seguir valiéndose por sus propios medios, la mayoría de la gente sostuvo que creen que cuando Barrick ya no esté, Iglesia va a quedar con desocupación laboral, con contaminación y con muchos problemas económicos.

El tema, es que se genera una dualidad constante, sentimientos encontrados entre los pobladores, debido a que saben que la empresa hace cosas que perjudican su suelo, y por ende a las generaciones futuras, pero a la vez es un gran sustento para la comunidad, justamente por todo el trabajo que genera y por mantener una economía activa en el departamento y la provincia.

En tercer y último lugar, decir que los programas de Responsabilidad Social implementados por Barrick, efectivamente redundan de manera positiva en la comunidad de Iglesia. Las ideas y los ejes tocados en cada uno de ellos, son excelentes, y se puede notar que la empresa toma un poco el lugar que debería ocupar el municipio, ya que en materia de salud, economía, educación y turismo, es la que más hizo por el Iglesia en estos años.

Sin embargo, se piensa que sería mucho mejor si estuviesen bien gestionados, y si el acercamiento con la comunidad fuera por un interés sincero y no simplemente para cumplir con los estándares de sustentabilidad. Se cree que logrando esto, y generando mayor interés por parte de la comunidad, para que participe activamente de los programas y se comprometan con ellos, se lograría una relación beneficiosa entre Barrick y la comunidad de Iglesia.

## Bibliografía:

ACOSTA, Corina, Oficinas verdes, empleados felices...y Google lo sabe, exPok, México, 2014. Disponible en Internet en: <http://www.expoknews.com/oficinas-verdes-empleados-felices-y-google-lo-sabe/>. Consultado el: 10 de noviembre de 2015.

ÁLVAREZ, Alicia María, "Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura Corporativa, dos pilares estratégicos de las Organizaciones", *DIRCOM*, n° 107, Latinoamérica, Comunicación Latinoamericana, junio del 2015.

AMADO SUÁREZ, Adriana et al., *Auditoría de Comunicación*, Argentina, La Crujía, 2008.

ANTÓN FERREMONE, Eva, *Reputación corporativa online: beneficios para las empresas*, España, Prestigia Online. Disponible en Internet en: <http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>. Consultado el: 25 de enero de 2016.

Asoc. Ecol. Costarricense, "Minería de oro a cielo abierto y sus impactos ambientales", *Eco Portal.net*, abril, 2007. Disponible en Internet en: [http://www.ecoportal.net/Temas\\_Especiales/Mineria/Mineria\\_de\\_oro\\_a\\_cielo\\_abierto\\_y\\_sus\\_impactos\\_ambientales](http://www.ecoportal.net/Temas_Especiales/Mineria/Mineria_de_oro_a_cielo_abierto_y_sus_impactos_ambientales). Consultado el: 8 de mayo de 2015.

BALIÑO, María Eugenia, *Un buen programa de RSE mejora la rentabilidad empresarial*, iProfesional, Buenos Aires, 2008. Disponible en Internet en: [http://www.iprofesional.com/notas/60072-Un-buen-programa-de-RSE-mejora-la-rentabilidad-empresaria?page\\_y=1000](http://www.iprofesional.com/notas/60072-Un-buen-programa-de-RSE-mejora-la-rentabilidad-empresaria?page_y=1000). Consultado el: 25 de octubre de 2015.

BARRICK, *Departamento de Iglesia, Realidad Socio-Económica y Cultural (Folleto)*, Argentina.

BARRICK, Reporte de Sustentabilidad, Argentina, 2012. Disponible en Internet en: [http://barricklatam.com/barrick/site/artic/20131108/asocfile/20131108163319/reporte\\_barrick\\_argentina2012.pdf](http://barricklatam.com/barrick/site/artic/20131108/asocfile/20131108163319/reporte_barrick_argentina2012.pdf). Consultado el: 21 de febrero de 2016.

BARRICK, Reporte de Sustentabilidad, Argentina, 2013. Disponible en Internet en: <http://barricklatam.com/reporte-rse-argentina-2013/Reporte-Barrick-2013.pdf>.

Consultado el: 21 de febrero de 2016.

BUENAÑO, Diego Apolo, et al, "Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa: aproximaciones para la construcción de una ventaja competitiva", *DIRCOM*, n° 107, Latinoamérica, Comunicación Latinoamericana, junio del 2015.

CANCINO DEL CASTILLO, Christian y MORALES PARRAGUÉ, Mario, Responsabilidad Social Empresarial, Santiago, Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, 2008. Disponible en Internet en: [http://www.researchgate.net/profile/Christian\\_Cancino/publication/43650508\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Christian_Cancino/publication/43650508_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf).

Consultado el: 8 de mayo de 2015.

CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de libros de la Empresa, Chile, 2009.

CAPRIOTTI, Paul, *Imagen de Empresa*, Barcelona, El Ateneo, 1992.

CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999.

CARRERAS, Enrique, et al., *Reputación Corporativa*, España, LID Editorial, 2013. Disponible en Internet en: <https://books.google.com.au/books?id=08p7dWQn1SIC&printsec=frontcover&dq=REPUTACION+CORPORATIVA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiin8v99L3JAhXJxpAKHUJWBgYQ6AEIJjAC#v=onepage&q&f=false>. Consultado el: 2 de febrero de 2016.

CHAVES Norberto, *La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gustavo Gili, 1994.

CLAUDEVILLE, Julio, *Acciones de RSE de Barrick para la comunidad de Iglesia*, Entrevistado por Mercedes Pagés, San Juan, 30 de marzo de 2015. Entrevista personal.

COMPROMISO RSE, *La RSE decisiva a la hora de construir una reputación empresarial*, Barcelona, 2013. Disponible en Internet en: <http://www.compromisorse.com/rse/2013/10/07/la-rse-decisiva-a-la-hora-de-construir-una-reputacion-empresarial/>. Consultado el: 27 de enero de 2016.

CONSULTORA MALTHUS, *Desarrollo humano en zonas mineras. El caso de la provincia de San Juan y la mina Veladero*, Chile, 2009.

CORREA JARAMILLO, Juan Guillermo, *EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y BALANCE SOCIAL*, Medellín, Universidad de Medellín, 2007. Disponible en Internet en: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>. Consultado el 10 de agosto de 2015.

COSTA, Joan, "Reputación Corporativa. El DirCom en la era de los intangibles y la reputación", s.l., s.f. Disponible en Internet en: <http://www.redrrpp.com.ar/images/nuevas/ReputacionCorporativaJoanCosta.pdf>. Consultado el 23 de enero de 2016.

COSTA, Joan, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, 2009.

ESCRIBÁ, Germán, Minería, Entrevistado por Mercedes Pagés, San Juan 29 de marzo de 2015. Entrevista personal.

EVA HERRERO, María José, *Caso de éxito de RSE: Natura*, exPok, México, 2012. Disponible en Internet en: <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-natura/>. Consultado el: 13 de septiembre de 2015.

EXPOKNEWS, *Caso de éxito de RSE: Nike*, México, 2012. Disponible en Internet en: <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-nike/>. Consultado el: 13 de septiembre de 2015.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo, *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*, Editorial Club Universitario, Alicante, s.f.

FERRARI, Aparecida y FRANCA, Fabio, *Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*, Buenos Aires, La Crujía, 2011.

GARCÍA, Emilio y CANESSA, Giulana, *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*, Perú, Perú 2021, 2005. Disponible en Internet en:

<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/elabcperu2021/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20per%C3%BA%20y%20el%20mundo.pdf>. Consultado el: 6 de Julio del 2015.

GARGATTE, Raquel, *Responsabilidad Social de las empresas mineras y el derecho a la información*, Noticias Aliadas, septiembre, 2008. Disponible en Internet en: [http://www.noticiasaliadas.org/objetos/informe/8PE\\_RSEM-DI.pdf](http://www.noticiasaliadas.org/objetos/informe/8PE_RSEM-DI.pdf). Consultado el: 10 de Julio de 2015.

HANNINGTON, Terry *Como medir y gestionar la reputación de su empresa*, Ediciones DEUSTO, Barcelona, 2006.

IEZZI, Laura Estefanía, *Minería aurífera a cielo abierto en Argentina: El caso del emprendimiento Veladero, provincia de San Juan*, Tesis de la Licenciatura en Geografía, Universidad Nacional de La Plata, 2011. Disponible en Internet en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.423/te.423.pdf>. Consultado el: 20 de noviembre de 2015.

IND, Nicholas, *La imagen Corporativa*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A, 1992.

JUÁREZ PÉREZ, Pablo César, “La Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva para las empresas”, Tesis de la Licenciatura en Administración, Veracruz, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, junio de 2011. Disponible en Internet en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/29949/1/PABLO%20CESAR%20JUAREZ%20PEREZ.pdf>. Consultado el: 16 de julio de 2015.

KRAUSE YORNET, María Cristina y PÓSLEMAN, Emilio, *Impacto de los Megaproyectos mineros del Valle del Cura*, Dirección de minería de San Juan, 31, mayo, 2001. Disponible en Internet en: [http://mineria.sanjuan.gov.ar/pasma/pdf/Des\\_Sust/pdf/Parte2-DptosAPI.PDF](http://mineria.sanjuan.gov.ar/pasma/pdf/Des_Sust/pdf/Parte2-DptosAPI.PDF). Consultado el: 10 de mayo de 2015.

L'ETANG, Jaquie, *Relaciones Públicas: Conceptos, Práctica y Crítica*, Barcelona, Editorial UOC, 2009.

MINISTERIO DE MINERÍA, *La nueva minería en San Juan*, San Juan, 2015.

MINISTERIO DE MINERIA, *Situación de la Actividad Minera en la provincia de San Juan*, San Juan, s.f.

PAGANI Gabriela, *Responsabilidad Social Empresarial*, Entrevistada por Mercedes Pagés, Buenos Aires, 4 de diciembre de 2015. Entrevista personal.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Definición de reputación*. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=W6MtSWD>. Consultado el: 31 de enero de 2016.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Filantropía*. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=filantrop%C3%ADa>. Consultado el 05 de Julio del 2015.

RESERVA DE BIOSFERA SAN GUILLERMO, *Parque Nacional San Guillermo*, San Juan, s.f. Disponible en Internet en: <http://www.reservasanguillermo.com/parque-nacional-san-guillermo.html#objetivos>. Consultado el: 23 de abril de 2015.

RODRIGUEZ ROWE, Verónica, *Comunicación Corporativa: un derecho y un deber*, Santiago de Chile, Ril Editores, 2008. Disponible en Internet en: [https://books.google.com.au/books?id=sBy\\_LIHZIUQC&pg=PA120&dq=REPUTACION+CORPORATIVA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiin8v99L3JAhXJxpAKHUJWBgYQ6AEIijAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.au/books?id=sBy_LIHZIUQC&pg=PA120&dq=REPUTACION+CORPORATIVA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiin8v99L3JAhXJxpAKHUJWBgYQ6AEIijAB#v=onepage&q&f=false). Consultado el: 28 de octubre de 2015.

SAN JUAN AL MUNDO, *Departamento Iglesia*, Enciclopedia visual, geografía y división política, San Juan, s.f. Disponible en Internet en:

<http://www.sanjuanalmundo.com/articulo.php?id=16284>. Consultado el: 10 de mayo del 2015.

SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel, *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Madrid, Síntesis, 1996.

TARJETA NARANJA, *Un gol, un potrero*, Argentina, 2014. Disponible en Internet en: <http://www.tarjetanaranja.com/para-conocernos/responsabilidad-social/1-Un-gol,-un-Potrero.html>. Consultado el: 20 de agosto de 2015.

TOLÓN ESTALLARES, Gaspar, *Situación actual de la minería en Argentina*, Argentina, Fundación Friedrich Ebert, 2011. Disponible en Internet en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/08611.pdf>. Consultado el 17 de enero de 2016.

TRUÑO I GUAL, Jordi y RIALP CRIADO, Josep, *La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 2008. Disponible en Internet en: [http://accid.org/revista/documents/rcd7\\_castella\\_163.pdf](http://accid.org/revista/documents/rcd7_castella_163.pdf). Consultado el 11 de septiembre de 2015.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## ANEXO

### 1. Entrevistas realizadas:

#### Entrevista a Julio Claudeville – Gerente de Barrick

- Particularmente en la minería el tema de la Responsabilidad Social Empresaria, es un poco diferente al de otras empresas, Toyota, Coca Cola o cualquiera de ellas. La diferencia es que estas empresas llegan a una comunidad, se instalan, ponen una fábrica y va a estar allí 30, 40 o 100 años, es decir va a estar un tiempo largo. La minería tiene un tiempo acotado, llega y está 10, 15 o 20 años, de acuerdo a los recursos minerales que tenga una mina o un proyecto.
- Con lo cual la minería a diferencia de otros rubros, va a llegar a una comunidad, generalmente son comunidades pobres y alejadas de los centros urbanos, más bien alejadas y va a provocar una fenomenal revolución socioeconómica, porque va a dar empleo con salarios altos, va a desarrollar proveedores locales, va a dar mucho empleo, va a fomentar la economía, va a producir impactos positivos e impactos negativos. Impactos positivos pueden ser el propio tráfico, muchos camiones pasando por un pueblo, eso le da vida al pueblo porque le permite vender comida, le permite dar alojamiento a los mecánicos, etc. Impactos negativos porque puede destruir el pavimento, el tráfico y la inseguridad que este produce.
- Entonces la minería llega y provoca una revolución socioeconómica pero un día se va, es decir tiene un plazo fijo y ahí puede dejar un pasivo social significativo porque deja de dar empleo, deja de desarrollar proveedores locales. Entonces dada esta circunstancia nosotros tenemos que ponerle un fuerte foco en el desarrollo sustentable, que consiste en diagnosticar cuáles son los ejes de desarrollo propio de esas comunidades. Siempre vas a encontrar en la Argentina empleo público, en las municipalidades dan empleo público, después hay agricultura, ganadería y turismo. Entonces a través de

los programas de desarrollo sustentable en estos 15-20 años, potenciamos mucho esos ejes.

- Turismo por ejemplo, damos 50 becas y desarrollamos una carrera durante 3 años que es una licenciatura de Turismo con un convenio con la Universidad Católica de San Juan, donde 50 alumnos de Iglesia salen egresados para que se queden a trabajar ahí en el turismo.
- En agricultura, trabajamos con las asociaciones de agricultores y ganaderos de Jáchal e Iglesia, con las cooperativas y agricultores, y hacemos programas ganaderos y agrícolas para diversificar los productos que ya elaboran. Estamos haciendo plantaciones de tomate, semillas para empresas Holandesas, el programa hortícola, riego más eficiente a través goteo y presión, estos sistemas son muy modernos en donde la gente aprende a utilizar más eficientemente el agua. Y estos programas hacen que la producción de tomate por ejemplo llegue a su máximo rinde.
- El programa ganadero, que lo hacemos en conjunto con la Facultad de Veterinaria de la Universidad Católica de San Luis, es un programa a mediano largo plazo en donde vamos incorporando todos los años 10 nuevos productores y se les entrega un toro y diez vacas y van ellos iniciando todo un programa ganadero que van desarrollando a los fines de autoabastecer Jáchal de carne de alta calidad con animales ¿ que traemos de la pampa.
- Entonces lo que hacemos es en todos los ejes, por supuesto educación y salud es fundamental, es decir la base de cualquier programa de desarrollo sustentable tiene que hacerse sobre los pilares de una población con salud y educación. Pero lo que tratamos es que dentro de 20 años cuando nos vayamos quede una agricultura, ganadería y un turismo mejor que cuando nosotros llegamos, de manera que el pasivo social sea minimizado con esta situación.
- La minería necesita el concepto de “licencia social”, yo diría que todas las empresas lo necesitan, pero la minería más que nadie. La licencia social se obtiene y en base a nuestra experiencia de muchos años con 3 herramientas:
  1. Dando empleo local, empleando gente de las comunidades.

2. Desarrollando proveedores locales.

3. Los programas de desarrollo sustentable.

- Entonces si vos hacés estas tres cosas, si tenés un programa de relacionamiento, tenés oficinas, tenés un equipo de 15 personas trabajando en las comunidades de forma permanente y llevas una larga historia de dar información con todos los materiales que entregamos, del sistema de queja que tenemos () que es un programa donde tenemos la obligación de tomar la queja de la comunidad, procesarlas y darles una respuesta, si nosotros hacemos todo eso y los programas los trabajamos en conjunto con la comunidad analizando cuáles son sus necesidades, por ejemplo Tudcum particularmente hicimos una mesa de desarrollo sustentable para ponernos de acuerdo en conjunto de cuáles eran los programas que la comunidad y nosotros queríamos, estaba el hospital, la escuela, la asociación vecinal, la asociación de gauchos y Barrick como uno más. Allí discutimos y lo primero que hicimos fue la red de agua potable, lo segundo fue restaurar un club viejo de adobe que ahora es un salón enorme de multiusos. Después estos programas ganaderos se van trabajando con las asociaciones y las cooperativas que hay en el pueblo. Así estos programas son bien recibidos por la comunidad.
- Este último programa que hemos hecho 8 proyectos de riego en las cooperativas, la gente está enloquecida porque ha mejorado y rinde primero el uso del agua en un año de sequia, y segundo rinde su producción.
- Programa de salud: Detección temprana de cáncer de cuello de útero, programa odontológico para que los dentistas hagan una conservación de las piezas, programa para que las madres lleven a consulta médica a los hijos no solo cuando están enfermos sino que los lleven sanos a realizarle controles periódicos.
- Programa de educación: han sido todos muy exitosos, hicimos dos programas de carreras terciarias con becas en el lugar, hicimos la tecnicatura de higiene y seguridad en donde 33 alumnos se recibieron con una performance

académica muy buena, luego hicimos la tecnicatura de turismo y ahora vamos a ir por la tercera que es la de Administración de Empresas.

- El programa ganadero, el programa hortícola, el programa tomate 2000, el programa de semillas para Europa, son todo programas exitosos.
- Si me tengo que quedar con uno yo diría el programa de Educación: el programa de Bachillerato para adultos.
- 33% de nuestras regalías van a parar a Iglesia, fideicomisos 70 millones de dólares en 10 años para invertir en infraestructura de las comunidades, el presupuesto de desarrollo sustentable que es importante, los programas, la masa salarial, todos los empleados de las comunidades que gastan su plata en las comunidades, los proveedores locales, hay muchos beneficios económicos en Iglesia y Jáchal (tiene cloacas nuevas, hospital nuevo, polideportivo).



#### Entrevista a Germán Escribá – Ingeniero en Minas

1. ¿En qué consiste la minería a cielo abierto y en qué se diferencia de la subterránea?

La minería a cielo abierto primero depende del yacimiento, se hace a cielo abierto porque el mineral está muy cerca de la superficie y consiste en hacer primero un destape, que es sacar el material estéril que está sobre el mineral y después se extrae el mineral propiamente que se hace a través de banqueo, se puede hacer en forma de hueco o de un open pit, que es en una parte llana se va excavando hacia abajo en una ladera, como por ejemplo en Veladero o Gualcamayo, que en una ladera de un cerro se van haciendo escalones, que permiten llegar al mineral. El otro tipo de minería es la subterránea, que la diferencia con la anterior es que el cuerpo del mineral está más profundo y no es económicamente rentable hacerla a cielo abierto, por eso se hace subterránea y hay que llegar a través de galerías o piques, que son labores de un costo mucho mayor, pero comparado con una a cielo abierto con ese

depósito es más económica. El tipo de explotación va a depender cien por ciento del tipo de yacimiento y de la profundidad. Por ejemplo, la mayoría de las minas ahora están siendo a cielo abierto porque son yacimientos masivos, es decir son un cuerpo que todo es mineral. Anteriormente se explotaba mucho lo que era vetas, y estas conviene hacerlas subterráneas.

2. ¿Cuáles son los recursos naturales que se necesitan para extraer los minerales del suelo o para el procedimiento?

Para extraerlos no son muchos, solamente el mineral que los mineros van a buscar y extraer. Para el tratamiento si, se necesita agua y oxígeno, esto va a depender mucho del tipo de método que se utilice para separar el mineral o concentrarlo. Por ejemplo lo que se hace en la provincia, en las tres minas que están activas, es cianuración, que ocupa relativamente poca agua en comparación con otros métodos. Por ejemplo en Catamarca se hace flotación, y se ocupa bastante más cantidad de agua. Acá en la provincia, en las minas de Gualcamayo y Veladero, el método es lixiviación en valle, en el cual se le hace un riego por goteo al mineral ya triturado, y esa miasma agua se va recirculando, lo único que se gasta es lo que se evapora, en Veladero la evaporación es muy alta, por eso es mucho mayor el consumo por tonelada que en la mina Gualamayo. La otra mina que está en San Juan es Casposo, que también utiliza el método de cianuración, pero no en pila como las otras dos, sino que se realiza en tachos, donde se ocupa un poco más de agua pero es el mismo sistema, se recircula todo el agua. El método de tratamiento a utilizar depende de que esté compuesto el mineral. Lo bueno que tiene el tratamiento con cianuro es que es el más económico, y para el mineral que hay en Veladero y Gualcamayo es el más efectivo.

3. ¿Qué recaudos debe tomar una empresa minera antes de comenzar sus operaciones y si crees que es importante la aceptación de la comunidad local antes de que la empresa se inserte en ella?

Costó mucho en las primeras minas que se instalaron porque no había experiencia. Previamente se debe hacer un estudio ambiental que es una línea de base, para saber cómo está todo el medioambiente, la comunidad,

antes de que ingrese la empresa. Esto es lo primero que se hace, que lo debería haber hecho el Estado, pero lo empezaron a hacer las empresas porque fueron las que lo necesitaron. Y el tema de las comunidades es casi indispensable, por ahí al principio las comunidades presionaban para que se tomara mano de obra local, o compraran los insumos locales, y algunas empresas no muy inteligentes, fueron al choque, como diciendo bueno yo no vengo a comprar tomate sino a sacar mineral; y ese choque lo que hizo es que les trajera un costo más alto, o que les retrasara el proyecto o que lo pararan directamente, porque en definitiva el lugar es de la comunidad y la empresa vienen un poco como a invadir ese lugar, y si la empresa no trabaja e incluye a la gente, si la gente ve que no les trae ningún beneficio directo, y a la gente no le va a interesar que se instale la empresa ahí. Por ejemplo acá en San Juan hay una empresa que está trabajando muy bien, que es Strata en Calingasta, que es del proyecto Pachón, este proyecto sigue en exploración y la empresa hace 8 años que está trabajando con la comunidad, y ya es muy aceptada la empresa. Ahí se ve la diferencia, que no es comprar a la gente, sino hacerlos parte y que vean que es bueno para ellos también. Acá como se apoyo mucho el tema minero, los proyectos pudieron seguir adelante, pero hay otros lugares en los que la comunidad no lo permite, como es el caso de Famatina en La Rioja, que está totalmente parado el proyecto. También la provincia de Mendoza, la gente está en contra, de que, no saben, dicen que de la minería a cielo abierto con cianuro, que son dos cosas totalmente diferentes, pero bueno, hasta han hecho una ley así. En base al desconocimiento, un poco manejan a la gente, que es lo malo, y ahí es donde creo que tienen que trabajar las empresas haciendo un trabajo de hormiga informando en primera instancia a la comunidad más cercana y de ahí en adelante. Yo he escuchado mucha gente que trabaja en la mina y dice, “esto contamina” y ellos mismos no están informados, y eso es error de la empresa, porque si a su propia gente no la capacita, imaginate el que está afuera que es el que escucha al que trabaja en la mina. Por ahí se ve internamente que hay empresas que sí son muy serias y que realmente lo hacen para cumplir

con todo, y otras que solamente lo hacen para mostrar, y ahí es donde los empleados dicen “estos deben contaminar, porque si nos hacen mostrar que está todo bien, hay algo que no anda bien en realidad”. Por ahí también va el error de las empresas, de hacer la vista gorda.

4. ¿Cuál es el potencial impacto ambiental y social que puede provocar la extracción y procesamiento de los minerales?

El impacto ambiental, si no se controla, puede ser gigantesco. Hay muchos antecedentes de que han sido fuertes impactos, por ejemplos algunas roturas de diques de cola con muchos químicos que contaminaron pueblos enteros. El dique de cola se hace con paredones de cemento, se ponen varias capas para que no se filtre nada, y se hace generalmente cuando el mineral con un medio muy húmedo. Si no se controla y se realiza de manera consciente puede tener muchos impactos. Veladero no tiene dique de cola, porque queda todo el mineral en el valle, donde se trata queda ahí y se construye de forma similar con un paredón como un dique y toda la base está cubierta de geomembrana, y se va regando pero en comparación con el dique de cola es un lugar seco. Muchos hablan de la contaminación con cianuro, la empresa minera si pierde cianuro se le va el oro también, y económicamente ya no le sirve, por más que no sean ambientalmente conscientes, por eso la empresa va a hacer todo lo posible para no perder nada. Ahora, si además se lleva un control estricto, se ponen un montón de normas ambientales, el trabajo se puede hacer bien; el riesgo está en el momento que se deja de controlar o no se hace de manera consciente.

Y con las comunidades pasa lo mismo, porque si no son conscientes que tienen que hacer crecer la comunidad cercana, no solamente darle el chocolate del día del niño, y que sea un crecimiento real. El que una empresa minera se instale en una comunidad, provoca grandes cambios, ya que puede verse afectada por el constante movimiento de maquinaria pesada, que irrumpe la tranquilidad del lugar y les afecta su vida normal. Muchas veces se da trabajo local, y la economía del pueblo crecen, pero cuando se va la mina dejan un pueblo fantasma, como pasaba tiempo atrás. Por eso es que el

riesgo es alto si no se trabaja bien con las comunidades. Creo que ahora se está trabajando a medias con las comunidades, hay muchos programas, pero lo que noto es que son a corto plazo. Las empresas pueden generar programas sin que las comunidades lo exijan, pero si la gente no está interesada, esos planes pueden volverse obsoletos y las empresas muchas veces pueden dejar de implementarlos porque no les es rentable. Creo que la implementación de los programas que implementa la empresa, tienen que ir acompañados por el estado, o tal vez generarlo el estado y recibir el apoyo de la empresa.

Las empresas se justifican que no hay mano de obra especializada en el pueblo, pero creo que ellos mismos son los que tienen que generar esa especialización, porque a ellos les va a servir, porque a largo plazo le va a ir bajando los costos. Por eso debería existir presión por parte del estado o del mismo pueblo, lo máximo que han hecho los pueblos son negarse, en vez de pensar que se puede hacer con todo ese potencial que le puede dar la minería. Quizás ahora en Rodeo (Iglesia), están aprendiendo un poco, algunos han generado su mini empresa.

Entrevista a Gabriela Pagani – Profesora de la Universidad del Salvador

1. ¿Cómo se puede entender en el contexto actual el concepto de RSE y cómo fue su evolución en el tiempo?

El concepto de RSE tiene que ver con una forma de gestionar los negocios, en la cual se tienen en cuenta todos los actores que son afectados por la empresa, de forma directa o indirecta, de forma positiva o negativa. De alguna manera la RSE lo que hace es volver a rescatar y poner en primer plano, la concepción de la empresa como actor social. Es importante entender que la esencia de la empresa es una esencia económica, su primera responsabilidad es la sustentabilidad económica.



La Responsabilidad Social Empresaria es un concepto que con esta etiqueta está vinculada a la década del 80, porque tiene que ver con la erosión de la matriz estado dependiente, en esa década con la globalización se dan una serie de políticas neoliberales que hacen que el estado se achique, y que muchos sectores que eran asistidos por el estado queden en una situación de mayor vulnerabilidad, y es en ese momento donde la sociedad empieza a interpelar a las empresas y a pedirles que de alguna manera contengan a esos grupos, porque esencialmente se pide que se le devuelva a la comunidad parte de lo que se saco de ella. De todas maneras esto tiene que ver con una visión anglosajona, el concepto de Responsabilidad Social en América Latina, está presente desde el siglo XIX y desde antes también, debido a que las empresas fueron el motor de desarrollo comunitario. En Argentina y América Latina tenemos casos muy concretos donde los pueblos se desarrollaron en torno a la fundación de las empresas. Ejemplo de la empresa Las Marías en Corrientes Virasoro; los casos de la textil Flandria, Jauregui, se planteo un pueblo donde se desarrollaron barrios, actividad social, con lo cual en América Latina la RSE forma parte del ADN de las empresas, porque tiene que ver con el desarrollo comunitario y con una visión de actor social muy fuerte que siempre estuvo presente.

Estas formas de RSE del siglo XIX y principios del siglo XX, son formas muy de avanzada porque tenían que ver con el desarrollo comunitario, pero también tenían que ver con la dimensión interna de la RSE, porque se les daba préstamos a bajo costo a los empleados, se los ayudaba a comprar o se les daba una vivienda, se contenía de acuerdo a los modelos paternalistas y machistas. Indudablemente la RSE como etiqueta tiene que ver con el siglo XX y con el avance de las políticas neoliberales, pero a nivel de América Latina la RSE está en el ADN desde fines del siglo XIX y principios del XX.

2. ¿Cuáles son los beneficios que la RSE le da a la organización?

Creo que el mayor beneficio es que la empresa al estar conectada y tener una escucha activa de sus grupos de interés, el mayor beneficio es estar más

preparada para la situación de cambio permanente, y los cambios de contextos y de demanda. Cuando la RSE no es una pose y va más allá de una foto, y más allá de las relaciones con la comunidad el mayor beneficio tiene que ver con esta información y este input que les permite a las empresas estar muy conectadas con un entorno en tiempos muy cambiantes. Como la RSE implica el dialogo con los grupos de interés en forma sistemática a través de distintos ámbitos creo que uno de los mayores beneficios pasa por ahí.

3. ¿Cree que una empresa minera puede revertir su imagen negativa a través de la gestión de RSE? ¿De qué manera?

No creo en las empresas mineras, creo que cada caso es particular. Si la acción de RSE tiene como objetivo revertir la imagen, y yo te digo que ojalá no la revierta porque no es socialmente responsable. A largo plazo si la puede revertir, digo a largo plazo porque tiene que ver con un tema de reputación, y la credibilidad se construye a lo largo del tiempo, se va a necesitar tiempo para ver que el decir y el hacer de la empresa sea acorde. Pero esto tiene que ver con una minera o cualquier tipo de empresa, lo que pasa es que el impacto al ser mayor implica también que el deterioro de la imagen sea mayor. Algo importante es que las empresas mineras en lo que tiene que ver con RSE, abrieron ámbitos que antes no existían, de hecho el concepto de permiso social surge en Ecuador a partir de las situaciones vinculadas con las mineras. De todas maneras toda situación negativa lleva tiempo revertirla.

- ¿Y vos crees que esa minera que con el tiempo agota sus recursos, y que se estima que no mas de 20 años pueda estar activa, ese tiempo es considerable para revertir la imagen o para obtener esa licencia social?

La licencia la tiene, no esta extensa de tensiones, todas las mineras están operando con situaciones de conflicto y tensión. El mayor impacto negativo hacia las mineras son en comunidades alejadas de la empresa; nosotros vemos los fuertes impactos ambientales, tuvimos hace poco el tema de la contaminación de cianuro en San Juan, pero dentro de la comunidad es un

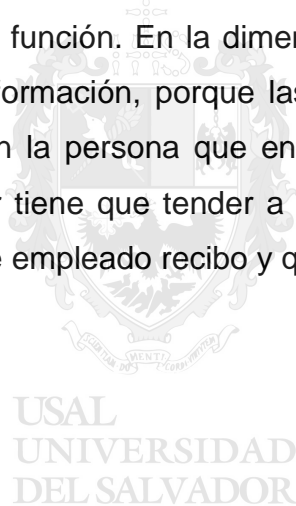
grupo minoritario que se alza contra esa minera. Hay una situación de tensión que habría que explorar que entiende esa comunidad por la situación, en general los que están más indignados determinadas situaciones es gente fuera de esa comunidad de impacto y tienen una visión más simplista. Es verdad que la sustentabilidad ambiental tiene que ver con un uso responsable de los recursos, pero un uso de los recursos, ya que no hay nada que no tenga impacto ambiental. Creo que parte de la imagen de las mineras se va a reconstruir cuando la gente linkee que entre esa situación y su celular, reloj no hay ninguna brecha. Es un tema muy complejo sobre todo porque lo ambiental se toma al extremo, y porque todos queremos generar conciencia pero nadie quiere renunciar al aire acondicionado, al celular, etc.

4. ¿Por qué se confunde el concepto de RSE? Muchas veces el concepto de RSE se confunde con el de Patrocinio, Mecenazgo y Marketing social. ¿Cómo los diferenciaría? ¿Qué puntos de contacto tienen?

Primero se confunden porque no los tienen claro las empresas. El concepto de Marketing Social tiene como objetivo instalar una causa para generar un cambio social. En el caso de las empresas tiene que ver con asociar a situaciones o a causas una venta comercial. Y patrocinio y mecenazgo son situaciones de aportes de una empresa a situaciones concretas. El mecenazgo podría estar dentro del gran paquete de la RSE, el patrocinio no porque es más publicitario, a cambio de lo que yo doy algún tipo de contraprestación de visibilidad de mi marca.

De todas maneras creo que en Argentina la mayor confusión con RSE está dado con que la gente cree que relaciones con la comunidad es Responsabilidad Social. Hay casos de empresas que se dicen socialmente responsables porque colaboran con escuelas, con comedores, con el impulso de sectores vulnerables, etc.; pero tienen el 70% de su nomina en negro, o con un mix gris. Una empresa es socialmente responsable o no es, no es un poquito, o es responsable en una dimensión y no en otra.

En RSE se habla de dimensión interna y dimensión externa, en la externa tenemos relaciones con la comunidad, con proveedores, con la cadena de valor (para que la empresa lleve determinados valores a su cadena de valor). En la dimensión interna, tiene que ver con calidad de vida respecto al equilibrio de la vida laboral y personal, el respeto de los derechos laborales, las políticas de inclusión. Otras cuestiones que están vinculadas a esta dimensión es lo que tiene que ver con el retiro, que tiene que ver con como preparamos a una persona para encarar su retiro profesional. El tema de trabajo infantil también entra en esta dimensión, no solo en la empresa sino en toda la cadena de valor. El otro tema también es el equilibrio de géneros, en dos aspectos, cantidad de mujeres y hombres similares, y el otro es igual paga para hombres y mujeres por la misma función. En la dimensión interna también tenemos lo que es capacitación y formación, porque las empresas no solamente tienen una responsabilidad con la persona que entra a la organización sino con el sector, porque el sector tiene que tender a ser cada vez mejor, por eso hay que tener en cuenta que empleado recibo y que empleado devuelvo al sector.



2. Modelo de encuesta realizado en la comunidad de Iglesia, San Juan:

Edad:

Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐

**Marque con una X su respuesta**

1. ¿Conoce a la empresa minera Barrick Gold?

- SI ☐
- NO ☐

2. ¿Cuál es su opinión sobre ella?

- Muy buena ☐
- Buena ☐
- Regular ☐
- Negativa ☐

3. ¿Cree que Barrick es un beneficio para el departamento de Iglesia?

- SI ☐
- NO ☐
- AMBAS ☐

a. Si respondió que SI ¿Por qué? **(Puede marcar más de una opción)**

- Porque dan trabajo a la gente de la comunidad ☐
  - Porque ayuda al desarrollo económico de Iglesia ☐
  - Porque fomenta la educación ☐
  - Porque promueve la salud ☐
  - Otras ☐
- 

b. Si respondió que NO ¿Por qué? **(Puede marcar más de una opción)**

- Porque contamina el medioambiente ☐
  - Porque no ayuda a la comunidad de Iglesia ☐
  - Porque perjudica a las generaciones futuras ☐
  - Porque daña el suelo iglesiano ☐
  - Otras ☐
- 

4. ¿Obtuvo algún beneficio de Barrick?

- SI ☐
- NO ☐

a. Si respondió que SI ¿Cómo? **(Puede marcar más de una opción)**

- Pudo terminar sus estudios y/o estudiar una carrera ☐
  - Consiguió trabajo en la mina o le dieron trabajo a un familiar ☐
  - Pudo capacitarse en un oficio ☐
  - Mejoró la calidad de vida de la comunidad ☐
  - Otras ☐
- 

5. ¿Conoce los programas de desarrollo comunitario implementados por Barrick?

- SI ☐

- NO ☐

a. Si respondió que SI ¿Cuáles? **(Puede marcar más de una opción)**

- Programa de desarrollo económico (cultivo de tomate y semillas; programa apícola y caprino) ☐
- Programa de educación ( Bachillerato para adultos, tecnicatura en Gestión Gastronómica y Lic. en Hotelería y turismo; capacitación en oficios varios) ☐
- Programa de salud (charlas informativas para la salud de la mujer, salud bucal y salud de la visión) ☐
- Programa de agua y energía ( mejoramiento de defensas hídricas y canales de riego, programa de energía solar) ☐
- Programa de apoyo a la difusión turística (auspicio de los eventos de Iglesia ej. Festival Criollo El Llano) ☐
- Reuniones y charlas comunitarias entre Barrick y la gente de Iglesia ☐

6. Los programas de desarrollo de la comunidad implementados por Barrick ¿Ayudan a la comunidad de Iglesia?

- Ayudan mucho ☐
- Ayudan ☐
- Ayudan poco ☐
- No ayudan ☐

7. Estos programas de desarrollo de la comunidad, ¿contribuyen a mejorar la imagen que el pueblo tiene sobre la empresa?

- Ayudan mucho ☐
- Ayudan ☐
- Ayudan poco ☐
- No ayudan ☐

8. ¿Alguna vez participó de algún programa realizado por Barrick?

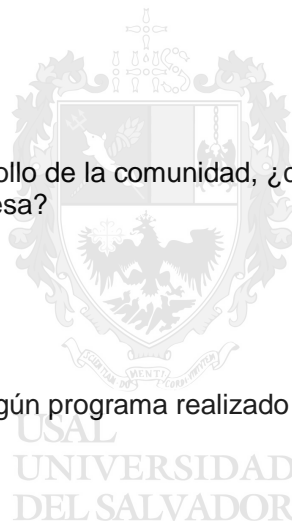
- SI ☐
- NO ☐

a. Si respondió que SI ¿De cuál? **(Puede marcar más de una opción)**

- Programa de desarrollo económico (cultivo de tomate y semillas; programa apícola y caprino) ☐
- Programa de educación ( Bachillerato para adultos, tecnicatura en Gestión Gastronómica y Lic. en Hotelería y turismo; capacitación en oficios varios) ☐
- Programa de salud (charlas informativas para la salud de la mujer, salud bucal y salud de la visión) ☐
- Programa de agua y energía ( mejoramiento de defensas hídricas y canales de riego, programa de energía solar) ☐
- Programa de apoyo a la difusión turística (auspicio de los eventos de Iglesia ej. Festival Criollo El Llano) ☐
- Reuniones y charlas comunitarias entre Barrick y la gente de Iglesia ☐

9. De acuerdo a su opinión ¿Considera positivo o negativo que Barrick se acerque a la comunidad?

- Muy positivo ☐
- Positivo ☐
- Regular ☐



- Negativo ☐

**10. ¿Qué imagen tiene sobre la empresa? (Puede marcar más de una opción)**

- Una empresa que da trabajo ☐
- Una empresa que contamina ☐
- Una empresa que ayuda a la comunidad ☐
- Una empresa que daña el suelo iglesiano ☐
- Una empresa que fomenta la educación ☐
- Una empresa que ayuda al desarrollo económico de Iglesia ☐
- Otras \_\_\_\_\_

**11. ¿Su opinión sobre Barrick cambió desde el 2005 al día de la fecha?**

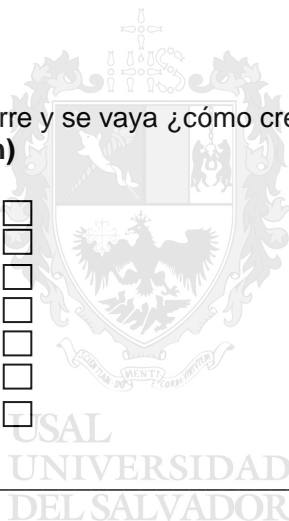
- SI ☐
- NO ☐

**a. Si contesto que SI ¿Cómo?**

- Cambio para bien ☐
- Cambio para mal ☐

**12. Una vez que la empresa cierre y se vaya ¿cómo cree que va a quedar Iglesia? (Puede marcar más de una opción)**

- Con desocupación laboral ☐
- Con desarrollo económico ☐
- Con contaminación ☐
- Con mejoras edilicias ☐
- Con mayor turismo ☐
- Con mejores recursos ☐
- Con problemas económicos ☐
- Otras \_\_\_\_\_



### 3. Encuestas tabuladas. Se presentan cada treinta encuestas divididas en tres hojas por cuestiones de formato.

- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
X				X		X				X		X								X			X			X
	X				X	X					X	X								X	X	X	X			X
X					X	X				X		X								X	X	X				X
	X	X				X			X			X			X										X	
	X		X			X			X			X			X										X	
X		X				X					X	X								X			X			X
	X	X				X				X		X			X											X
X				X		X				X		X			X	X										X
	X		X			X					X	X								X	X	X				X
	X		X			X				X		X								X		X			X	
X					X	X			X			X				X									X	
	X				X	X			X			X			X	X									X	
X					X	X			X			X			X											X
	X				X	X					X	X								X	X	X				X
X					X	X			X			X			X											X
	X				X	X						X														X
X					X	X				X		X														X
X					X	X					X	X			X	X										X
	X	X				X			X			X			X	X									X	
X					X	X			X			X			X	X										X
	X	X				X			X			X			X	X									X	
X					X	X			X			X			X	X										X
	X	X				X					X	X								X		X	X			X



PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A							PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO	
						X																X	
						X																X	
					X		X				X				X			X				X	
	X					X																X	
	X					X																X	
					X		X				X				X				X			X	
						X																X	
						X																X	
						X										X				X		X	
X		X			X		X	X			X	X			X				X		X		
					X							X			X				X			X	
					X							X			X				X			X	
					X		X		X			X			X				X		X		
					X		X	X	X		X	X			X				X		X		
X					X			X	X		X			X				X			X		
X					X			X			X			X				X			X		
					X				X			X	X				X				X		
X	X				X			X						X					X		X		
					X		X	X			X	X	X					X				X	
					X		X	X						X				X				X	
	X				X			X			X				X			X				X	
					X			X						X				X				X	
					X			X	X						X				X			X	

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11		PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras
									X		X										X		X				X	
							X				X						X		X		X		X				X	
							X				X	X			X		X		X		X		X				X	
							X			X								X			X						X	
							X			X			X					X			X				X		X	
								X		X			X				X		X		X		X				X	
								X		X			X					X			X		X				X	
							X			X	X						X		X		X		X				X	
X	X			X	X			X			X		X	X			X		X		X		X				X	
								X					X				X		X		X		X				X	
X		X			X			X					X				X		X		X						X	X
X									X				X				X		X		X						X	X
							X			X		X			X		X			X			X		X			
							X			X	X		X				X		X		X		X				X	X
							X				X		X					X			X		X				X	
							X				X	X						X			X		X				X	
								X																				
							X			X	X	X	X					X			X		X	X			X	
								X			X							X			X		X				X	
							X			X							X				X		X				X	
										X							X				X		X					
										X	X		X				X				X		X				X	
										X							X				X		X					
							X			X	X		X				X		X		X		X				X	

- Treinta encuestas

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
X					X	X				X			X							X	X	X	X			X
	X				X	X				X			X							X						X
	X	X				X					X			X	X					X						X
X					X	X				X			X							X	X	X	X			X
	X				X	X				X			X							X						X
	X	X				X					X			X	X					X						X
	X		X			X			X			X			X	X									X	
X			X			X		X				X			X										X	
	X				X	X				X				X		X						X	X			X
	X				X	X					X		X							X	X	X	X		X	
	X			X		X			X					X	X								X		X	
X				X		X						X			X										X	
	X									X			X										X			X
X				X		X			X			X			X										X	
	X	X				X				X			X							X	X	X	X			X
	X		X				X																			
X					X	X			X			X			X										X	
	X			X		X				X			X										X			X
X				X		X			X			X			X										X	
	X	X				X				X			X							X	X	X	X			X
X		X				X			X			X														X
	X			X		X				X				X	X							X	X		X	
X		X				X				X			X							X						X
	X		X			X		X																		
X					X	X			X			X			X	X										X
X			X			X				X			X							X			X			X
	X			X		X				X				X	X					X		X	X		X	
X		X				X		X				X			X	X									X	

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
						X																X
						X																X
						X																X
						X																X
						X																X
						X																X
				X	X		X							X				X			X	
	X				X		X						X				X					X
						X																X
	X				X		X								X				X		X	
		X			X			X						X					X		X	
X					X			X						X				X			X	
					X			X	X		X			X				X			X	
					X			X	X		X			X					X		X	
					X			X	X		X			X					X		X	
	X				X				X			X		X				X			X	
						X																X
						X																X
		X	X		X		X	X	X	X	X	X		X				X			X	
					X		X	X	X		X			X					X			X
		X				X																X
					X		X	X	X		X			X					X			X
	X				X		X	X			X			X					X			X
						X		X							X			X				X
	X					X																X

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11		PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras
								X					X				X		X					X			X	
									X		X							X					X					
								X			X							X			X		X				X	
								X				X					X		X				X				X	
									X		X							X					X					
								X			X							X			X		X				X	
X							X			X		X					X			X	X						X	
						X				X								X			X							
								X		X					X			X			X						X	
X								X					X				X		X		X		X				X	
	X						X			X				X			X			X	X						X	
		X				X				X						X				X	X							
	X							X		X			X					X			X						X	
		X					X			X			X					X				X					X	
		X								X							X				X							
								X		X			X				X		X		X						X	
		X			X	X									X			X										X
								X		X	X		X					X		X		X			X			
								X							X			X		X		X					X	
								X			X		X					X				X						
								X			X		X				X		X		X		X				X	
							X			X		X					X		X		X		X				X	
						X				X		X			X			X									X	

- Treinta encuestas

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
	X	X				X			X					X		X				X	X					X
	X				X	X			X			X			X											X
	X		X			X			X			X				X									X	
	X	X				X			X			X			X	X									X	
	X	X				X			X			X			X	X									X	
X		X				X			X			X			X	X									X	
	X				X	X					X		X								X	X	X			X
X					X	X				X		X			X											X
X		X				X				X		X				X										X
X					X	X			X				X										X		X	
X				X		X			X					X	X					X					X	
	X		X			X				X			X							X					X	
X			X			X		X				X			X	X									X	
	X				X	X			X					X	X					X					X	
X					X	X					X		X							X					X	
X		X				X				X				X	X					X					X	
	X				X	X			X			X			X										X	
X		X				X			X			X			X	X									X	
	X	X				X				X				X		X				X	X	X	X			X
X		X				X					X		X									X	X			X
X		X				X			X					X	X	X				X		X				X
	X	X				X				X				X		X				X	X	X	X			X
X		X				X					X		X									X	X			X
X		X				X			X					X	X	X				X		X				X
	X		X			X			X					X	X	X		X		X		X			X	
X		X				X					X		X							X	X					X

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejoró la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
						X																X
					X		X		X		X			X				X				X
	X		X			X																X
	X				X		X	X						X					X			X
	X				X		X	X						X					X			X
X					X			X	X			X		X				X			X	
						X																X
						X																X
						X																X
		X			X			X	X					X						X	X	
	X				X				X			X			X				X		X	
					X			X	X					X				X			X	
	X	X			X		X	X			X		X					X			X	
					X		X				X				X				X			X
					X				X			X			X					X	X	
		X			X			X						X					X		X	
					X			X				X			X	X						X
	X				X		X				X			X				X				X
		X			X			X	X		X	X		X					X		X	
	X					X																X
						X		X						X					X	X		
						X																X
						X																X
						X																X
					X				X			X		X			X				X	
						X																X
	X		X		X			X				X		X				X			X	
						X																X

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11		PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras
							X			X	X		X					X			X		X				X	
							X			X		X					X			X				X				
						X				X							X			X				X				
							X			X								X			X							
	X						X			X			X		X			X			X		X				X	
							X			X							X		X				X				X	
								X										X			X							X
								X		X							X				X							
	X						X						X					X									X	
		X			X		X			X	X							X	X		X		X					
	X							X		X			X					X			X		X					
								X													X		X					
							X														X							
										X	X		X					X			X		X					
	X						X			X			X					X			X	X	X					
								X			X		X								X		X					
							X			X	X				X			X			X		X				X	
							X						X					X			X		X				X	
		X			X	X				X							X			X	X	X					X	
					X		X			X			X					X					X					
								X					X					X					X					
								X		X							X		X		X		X				X	



- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4			
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO		
X			X			X			X			X			X	X									X			
	X			X		X				X		X			X	X									X			
X		X				X			X				X								X					X		
X					X	X			X			X				X										X		
X		X				X			X			X				X									X			
X					X	X			X				X											X		X		
	X		X			X				X			X							X					X			
X					X	X								X												X		
X				X		X			X					X		X										X		
	X				X	X		X				X			X	X	X	X							X			
	X	X				X				X				X	X					X						X		
X				X		X				X				X						X	X					X		
X			X			X			X					X	X					X						X		
	X					X					X									X		X				X		
X				X		X			X					X	X					X						X		
	X	X				X					X		X							X	X						X	
X		X				X			X					X	X									X		X		
	X				X	X			X			X			X											X		
X					X	X				X			X							X						X		
	X		X			X					X		X							X	X	X	X				X	
X				X			X																					
X			X			X			X					X	X					X		X				X		

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A							PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO	
	X				X			X					X					X				X	
	X				X		X	X			X			X				X			X		
						X																X	
						X																X	
X	X					X																X	
						X																X	
X					X			X							X				X		X		
					X		X		X						X				X		X		
					X		X	X							X							X	
X					X		X	X	X		X			X				X			X		
X					X			X							X				X		X		
					X																		
					X		X		X						X				X		X		
		X			X		X	X	X		X			X				X			X		
					X									X								X	
					X							X			X				X		X		
					X							X			X				X		X		
	X					X																X	
					X			X							X							X	
					X															X		X	
						X																X	
					X						X	X			X				X		X		
					X		X				X	X				X				X		X	
	X				X				X			X		X						X	X		

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11		PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras
						X				X							X			X		X						
X							X			X	X				X			X			X						X	
							X			X								X			X						X	
							X				X					X		X			X						X	
							X			X								X			X						X	
							X			X			X					X			X							
	X							X								X		X									X	
		X					X								X		X			X	X							
							X			X			X		X		X			X	X		X					X
	X						X			X		X		X	X		X			X	X						X	
	X							X								X		X									X	
		X					X								X		X			X	X							
							X			X			X		X		X			X	X							
							X			X			X		X		X			X	X						X	
	X						X			X			X	X			X			X	X							
								X		X			X				X		X		X						X	
					X		X			X			X					X			X						X	
						X				X		X					X			X	X						X	
								X		X		X					X		X		X							
	X						X			X		X						X			X							
								X		X			X					X			X							
					X		X			X	X		X				X		X		X		X					
								X		X	X		X				X		X		X						X	
					X			X		X	X		X					X			X							

- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
X				X		X				X				X	X					X		X	X			X
	X				X	X			X					X	X	X				X		X	X		X	
	X	X				X			X					X	X					X		X			X	
X				X		X			X			X			X											X
X		X				X		X				X			X										X	
X			X			X				X			X							X			X		X	
X		X				X		X				X			X										X	
	X			X		X				X				X	X					X			X			X
	X				X	X				X				X	X					X		X				X
X			X			X				X			X							X						X
	X		X			X				X			X							X						X
	X			X		X		X				X			X										X	
X					X		X																			
	X	X				X			X					X	X					X					X	
X				X		X			X					X	X					X		X				X
	X				X	X				X			X									X	X			X
	X		X			X			X					X	X					X					X	
X				X		X			X			X			X					X					X	
	X					X		X																		
	X		X			X					X			X	X	X				X		X			X	
	X		X			X					X									X	X	X	X			X
X				X		X			X					X	X										X	
	X				X		X																			
X			X			X			X					X	X					X		X	X			X
X			X			X			X			X			X										X	

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
						X																X
	X				X		X							X					X		X	
		X			X			X			X			X					X		X	
					X							X		X						X	X	
	X				X							X		X					X			X
	X					X																X
	X				X							X		X					X			X
					X						X	X		X						X	X	
						X																X
						X			X		X	X			X				X		X	
					X						X								X			X
	X				X			X						X				X				X
X					X			X				X		X				X			X	
					X				X			X		X						X	X	
						X																X
	X					X																X
						X																X
					X				X			X		X				X			X	
	X				X			X	X				X					X				X
		X			X			X					X							X	X	
					X		X				X	X		X						X		X
					X			X	X			X			X				X			X
		X			X			X			X			X						X	X	
						X																X
	X				X						X		X					X				X
					X							X		X						X	X	
	X				X				X		X	X		X					X		X	

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11				PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras		
								X			X						X		X		X		X							
X								X		X			X					X				X		X						
	X							X		X	X							X				X		X						
					X		X			X	X							X				X		X						
						X									X		X			X	X									
								X		X	X		X				X		X		X		X				X			
							X								X		X				X									
					X			X		X	X						X		X		X		X				X			
							X										X													
	X						X			X				X				X				X								
		X					X			X	X							X				X		X						
								X		X			X					X				X		X						
					X		X			X							X			X	X	X								
								X		X	X		X				X		X		X		X							
						X				X		X					X			X	X	X								
	X						X			X				X				X			X	X		X			X			
								X			X		X				X		X		X	X		X			X			
								X		X							X				X									
							X			X	X		X					X				X								
					X		X			X							X			X	X	X					X			

- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
	X	X				X					X		X							X	X	X	X			X
	X				X	X				X			X							X		X	X		X	
	X			X		X			X					X	X					X		X	X			X
X			X			X				X			X							X		X	X			X
	X		X			X				X				X	X							X	X		X	
X					X		X																			
X				X		X			X				X		X											X
	X			X		X				X			X							X		X				X
	X		X			X				X			X									X	X			X
X				X		X			X					X	X	X				X			X		X	
	X		X			X				X			X									X	X			X
X		X				X			X					X	X					X		X			X	
	X				X	X				X			X									X	X			X
	X		X			X		X				X			X	X									X	
X				X		X								X	X											X
	X	X				X				X			X							X		X	X		X	
	X			X			X							X												
X				X		X			X					X	X							X	X			X
X				X		X		X				X			X		X								X	
	X			X		X			X			X			X											X
	X		X			X				X				X	X					X			X			X
	X	X				X					X		X							X	X	X	X			X
X				X		X			X			X			X											X
	X			X		X				X				X	X					X			X		X	
	X		X			X			X					X	X					X			X		X	
X				X		X				X			X							X		X				X
	X				X		X																			
X				X		X		X							X		X								X	

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
					X			X				X				X				X		X
	X					X																X
					X		X				X	X		X				X				X
					X				X						X					X	X	
		X			X			X						X						X	X	
						X																X
					X					X	X				X					X		X
					X						X				X					X		X
	X				X				X			X	X					X			X	
X					X			X	X		X	X		X				X			X	
						X																X
		X			X			X	X			X	X	X				X			X	
					X						X	X		X					X		X	
		X			X			X						X					X		X	
						X																X
					X																	X
						X																X
						X																X
		X			X			X				X		X					X			X
						X																X
	X				X			X			X	X	X				X				X	



PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11				PREG. 11 A				PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras				
									X		X		X				X		X		X		X				X					
								X		X	X		X					X				X		X			X					
							X			X	X		X								X		X									
		X						X		X	X		X				X		X		X		X				X					
	X						X			X								X			X		X									
							X			X								X			X											
					X								X							X		X										
								X					X				X		X		X		X									
	X						X			X	X		X					X			X		X									
					X					X	X		X					X			X		X									
	X						X			X				X				X			X											
										X			X					X			X		X									
		X				X				X				X			X				X	X										
							X			X								X			X											
								X			X		X					X		X												
								X		X	X		X					X			X											
								X		X	X		X				X		X		X											
							X			X											X											
								X		X			X					X				X										
								X			X						X		X													
					X	X				X				X			X			X	X											

- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
	X	X					X																			
X				X		X				X				X		X				X		X				X
	X	X				X				X				X			X			X		X	X			X
	X		X			X				X				X	X					X		X			X	
X		X				X			X			X			X	X	X									X
X				X		X			X				X								X					X
X			X			X				X		X			X											X
	X			X		X			X			X				X										X
	X		X			X				X			X							X			X	X		
	X				X	X					X		X							X			X			X
X		X				X		X				X			X	X	X								X	
	X				X	X		X				X			X	X									X	
X			X			X		X				X			X	X									X	
X					X	X			X				X									X				X
	X	X				X			X			X			X	X	X			X						X
X					X	X			X			X			X	X										X
X				X		X				X		X			X	X										X
	X			X			X																			
	X			X		X				X		X				X									X	
	X			X			X																			
X					X	X			X			X			X											X
	X	X				X				X				X	X					X			X	X		
	X		X			X				X			X							X	X	X	X			X
X			X			X				X		X										X				X

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
					X			X			X	X			X			X			X	
					X		X		X		X	X			X				X		X	
	X		X		X		X				X	X			X				X		X	
					X			X	X	X	X			X					X		X	
						X																X
						X																X
					X			X			X			X					X			X
	X				X				X			X		X				X			X	
						X																X
					X			X						X					X			X
	X				X							X		X								X
						X																X
	X				X			X	X			X		X				X			X	
					X		X		X		X		X					X				X
						X																X
				X	X				X	X		X		X				X				X
X						X																X
	X				X		X	X	X		X	X	X				X				X	
					X			X						X					X		X	
					X			X	X		X	X		X					X		X	
					X		X					X			X					X	X	
	X	X			X		X	X				X		X					X		X	
									X		X	X		X				X			X	
	X							X				X			X				X		X	
					X			X			X				X				X		X	
						X																X

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10								PREG. 11	PREG. 11 A		PREG. 12									
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras		
	X			X	X		X						X	X				X			X						X			
		X		X			X				X		X				X			X	X		X				X			
X				X	X		X				X	X					X			X	X		X				X			
		X		X			X			X	X		X				X		X		X		X				X			
								X		X			X		X			X			X		X				X			
							X			X			X		X		X			X	X		X	X			X			
					X			X		X	X		X					X			X		X				X			
								X			X		X					X			X		X				X			
	X					X				X		X		X	X		X			X		X	X	X						
				X		X				X	X				X		X			X		X	X	X						
						X				X			X		X		X				X		X							
					X		X			X			X	X			X				X									
	X					X				X			X			X		X			X						X	X		
		X			X		X				X						X			X							X			
X					X			X					X				X		X		X						X			
X							X			X								X			X		X				X			
		X					X			X					X		X			X	X	X								
					X		X				X		X				X		X		X						X			
				X			X				X		X				X		X		X		X				X			
								X		X							X		X		X		X							

- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
	X	X				X		X				X				X									X	
X			X			X		X				X			X	X									X	
	X				X		X																			
X			X			X				X			X											X		X
	X				X	X			X			X			X	X									X	
	X				X	X				X			X											X		X
	X	X				X		X				X			X										X	
	X			X		X			X			X				X										X
X		X				X			X					X		X					X		X			X
X					X	X					X		X								X	X	X	X		X
	X		X			X				X			X								X			X		X
X				X		X				X				X	X									X		
	X	X				X				X			X													X
	X			X			X																			
	X				X	X			X					X	X							X	X			X
X			X			X		X				X			X	X									X	
X			X				X																			
X						X				X					X	X										X
	X			X		X					X		X								X		X			X
X					X	X			X			X														X
X		X			X				X					X							X			X		X
	X	X				X				X			X								X			X		X
X			X			X				X				X	X						X			X		X
X			X			X			X					X	X									X		X
X				X		X				X				X	X						X			X		X
	X			X		X				X			X								X			X		X
	X		X			X			X					X	X									X		X

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
	X					X																X
	X				X			X	X			X	X				X					X
X					X			X						X				X			X	
	X				X		X	X				X			X				X		X	
					X		X							X					X			X
	X				X			X					X				X					X
					X			X	X			X		X				X				X
					X		X	X	X		X	X		X				X			X	
						X																X
					X						X	X			X					X		X
	X					X																X
					X			X	X		X				X					X		X
X					X			X						X						X	X	
						X																X
	X				X							X	X				X					X
		X			X			X	X			X			X					X		X
						X																X
					X		X				X				X					X		X
					X							X		X					X		X	
					X				X		X	X		X					X		X	
		X			X			X				X		X					X		X	
	X				X			X				X		X					X		X	
		X			X			X				X		X						X	X	
	X					X																X
						X																X

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10								PREG. 11		PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras	
						X							X		X		X			X	X		X						
						X				X		X			X		X			X	X	X		X					
	X							X					X					X			X						X		
					X		X				X				X		X			X	X			X			X		
							X			X							X		X		X								
						X				X							X			X	X	X							
	X	X		X			X				X		X				X			X	X						X		
							X				X		X				X		X					X					
								X			X		X					X						X			X		
								X		X			X					X			X		X						
	X						X				X		X				X		X		X		X						
						X				X			X					X			X								
						X				X			X		X			X			X	X							
								X			X								X		X						X		
					X		X			X								X			X								
		X			X		X			X							X			X	X		X						
	X							X		X	X						X		X		X		X						
							X			X			X					X			X		X						
	X						X			X			X					X			X		X				X		
							X			X	X						X		X		X		X						
								X		X								X			X		X						

- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
X		X				X					X		X							X		X	X			X
	X	X				X			X			X			X										X	
	X			X		X				X			X							X			X		X	
	X			X		X			X					X	X								X			X
X				X		X				X			X									X				X
X			X			X			X					X	X					X			X		X	
X			X			X		X				X			X	X									X	
	X	X				X				X			X							X			X			X
	X		X			X		X				X			X	X									X	
X			X			X			X					X	X					X			X		X	
X		X				X			X			X			X		X								X	
X			X			X					X		X							X			X	X		X
	X		X			X				X		X				X									X	
	X		X			X			X			X			X	X									X	
X		X				X					X		X							X		X	X			X
X			X			X			X					X	X					X			X	X		X
X				X		X		X				X			X	X									X	
	X	X				X				X			X							X			X			X
	X		X			X		X				X			X	X									X	
	X		X			X			X					X						X			X		X	
X		X				X			X			X			X		X								X	
X			X			X					X		X							X			X	X	X	
	X		X			X				X		X				X									X	
	X		X			X			X			X			X	X									X	
X			X			X				X		X							X							X
X		X				X		X				X			X										X	



PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
					X						X	X		X						X	X	
	X					X																X
	X					X																X
					X						X	X			X					X		X
					X						X	X		X						X	X	
X					X			X	X			X	X						X		X	
	X				X				X		X	X	X					X			X	
					X			X			X				X					X		X
		X			X			X			X	X	X					X			X	
	X					X																X
X					X			X				X		X					X		X	
X	X				X		X					X		X					X		X	
			X		X			X			X	X	X					X			X	
					X						X	X		X						X	X	
	X					X																X
	X					X																X
					X						X	X			X					X		X
					X						X	X		X						X	X	
X					X			X	X			X	X						X		X	
	X				X				X		X	X	X					X			X	
						X		X			X				X					X		X
		X			X			X			X	X	X					X			X	
	X					X																X
X					X			X						X					X		X	
					X			X				X		X					X		X	
X	X				X		X					X		X					X		X	
			X		X			X			X	X	X					X			X	
					X		X		X			X			X					X	X	
		X			X			X						X					X		X	

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11		PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras
					X			X			X						X		X		X		X				X	
						X				X							X			X	X	X						
							X			X	X						X		X		X		X					
							X			X			X					X				X	X					
					X		X			X			X				X		X				X					
	X						X			X			X					X				X		X				
					X	X				X					X		X			X	X	X						
	X					X				X					X		X					X						
								X			X		X				X		X					X				
	X						X			X				X				X				X						
					X		X			X	X	X	X					X				X		X				
X							X			X								X				X		X			X	
					X	X				X		X					X			X			X		X			
					X			X			X						X		X		X							
							X			X							X				X							
	X						X			X				X				X				X						
										X	X							X			X							
					X		X			X		X	X					X				X		X				
X							X			X								X				X		X			X	
					X	X				X		X					X			X	X	X				X		
X					X		X						X			X	X		X		X						X	
	X					X				X			X					X				X		X				X

- Treinta encuestas:

SEXO		EDAD				Preg. 1		PREG. 2				PREG. 3			PREG. 3 A					PREG. 3 B					PREG. 4	
F	M	18-28	29-39	40-49	50 o más	SI	NO	Muy buena	Buena	Regular	Negativa	SI	NO	AMBAS	Da trabajo	Ayuda al des. Eco	Fomenta la educacion	Promueve la salud	Otras	Cotamina	No ayuda a la comunidad	Perjudica gener. Futuras	Daña el suelo	Otras	SI	NO
	X	X				X				X		X			X	X										X
	X		X			X		X				X			X	X									X	
X			X			X				X			X									X				X
	X		X			X			X					X	X		X			X						X
	X				X	X				X		X										X				X
X				X		X		X				X			X	X									X	
X				X		X		X				X			X	X	X								X	
X					X	X					X		X									X	X			X
	X			X		X				X			X							X					X	
	X		X			X			X			X				X										X
X			X			X				X		X			X											X
X					X	X			X				X								X					X
	X		X			X							X													X
	X				X	X			X				X								X					X
	X	X				X				X				X	X	X										X
X				X		X				X		X				X										X
X		X				X			X			X			X	X	X								X	
	X			X		X		X						X	X					X		X			X	
X				X		X				X			X													X
X				X		X				X			X													X
X			X			X		X				X			X	X									X	
X			X			X		Z				X			X	X									X	
	X			X		X				X			X							X		X				X
	X		X			X			X			X			X	X										X
	X		X			X			X			X			X										X	
X		X				X				X			X							X	X	X	X			X

PREG. 4 A					PREG. 5		PREG. 5 A						PREG. 6				PREG. 7				PREG. 8	
Termino sus estudios/estudió una carrera	Cosiguió trabajo o un familiar	Se capacitó en un oficio	Mejóro la calidad de vida	Otras	SI	NO	Des. Económico	Educación	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	Ayudan mucho	Ayudan	Ayudan poco	No ayudan	SI	NO
					X		X					X			X					X	X	
	X				X				X		X	X	X					X				X
						X																X
					X				X		X		X						X			X
						X																X
	X				X						X	X		X			X					X
X					X			X				X	X					X			X	
						X																X
	X				X				X			X	X					X			X	
						X																X
						X																X
					X							X			X					X		X
					X			X	X		X			X					X		X	
	X				X		X				X	X			X					X	X	
					X				X			X		X					X	X		
					X				X			X			X					X		X
	X				X		X				X	X		X					X		X	
					X				X						X					X		
		X			X			X						X					X		X	
	X		X		X		X		X			X	X					X				X
	X				X			X	X			X	X				X					X
						X																X
					X			X	X		X	X		X				X				X
	X				X			X			X		X						X			X
					X			X			X	X			X				X	X		

PREG. 8 A						PREG. 9				PREG. 10							PREG. 11		PREG. 11 A		PREG. 12							
Des. Eco.	Educ.	Salud	Agua y Energía	Apoyo dif. Turística	Charlas comunitarias	Muy positivo	Positivo	Regular	Negativo	Da trabajo	Contamina	Ayuda a la comunidad	Daña el suelo	Fomenta la educ.	Ayuda al des. Económico	Otras	SI	NO	Para mal	Para bien	Desocupación	Des. Eco.	Contaminación	Mejoras edil.	Mayor turismo	Mejores recursos	Problemas eco.	Otras
X					X			X		X					X			X			X		X				X	
						X				X		X			X		X			X		X				X		
								X					X					X			X						X	
							X				X	X						X					X	X				
								X		X			X			X		X					X				X	
	X					X				X		X		X	X		X			X		X		X				
					X			X		X			X					X			X							
					X			X		X			X					X			X		X					
								X					X					X					X					
X							X				X	X					X			X	X		X				X	
		X					X				X						X		X		X		X				X	
X				X	X		X			X	X						X			X	X		X				X	
							X			X			X					X			X	X	X					
							X			X			X				X		X		X							
	X							X			X							X					X					
						X				X		X			X		X			X		X				X		
									X							X	X		X		X							
							X			X			X					X				X						
						X				X							X			X	X	X						
					X		X				X		X				X		X		X		X				X	